



Алфа БК Универзитет

Факултет за финансије, банкарство и ревизију

***КВАЛИТЕТ У СКЛАДУ СА СТАНДАРДИМА КАО БИТАН ФАКТОР
СТИЦАЊА ПОВЕРЕЊА У ТУРИСТИЧКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ
- ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА -***

Ментор:

Проф. др Видоје Морачанин

Кандидат:

мр Никола Вујачић

Београд, 2016.год.

САДРЖАЈ

У В О Д.....	1
1. САВРЕМЕНИ КОНЦЕПТИ, ПЕРСПЕКТИВЕ И ТРЕНДОВИ УСЛУЖНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА	4
1.1. Глобализација и њен утицај на формулисање економске политике туристичких организација	5
1.1.1. Узроци трансформационих промена туристичких организација.....	6
1.2. Ситуациони приступ организације и организовања туристичких организација.....	8
1.2.1. Модели евалуације ситуационог приступа организовања туристичких организација	14
1.3. Теоријске импликације маркетинга у услужним организацијама	17
2. СПЕЦИФИЧНОСТИ И КАРАКТЕРИСТИКЕ УСЛУЖНОГ ПРОИЗВОДА ТУРИСТИЧКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА.....	20
2.1. Детерминанте туристичких услуга и њихова обележја	24
2.2. Специфичности и карактеристике туристичке тражње и понуде	32
2.3. Димензије услужног производа туристичких организација.....	37
2.3.1. Процесно дизајнирање услужног производа туристичких организација.....	48
2.3.2. Специфичности сегментације услужног производа туристичких организација	51
2.3.2.1. Генеричке стратегије у функцији сегментирања услужног производа туристичких организација.....	59
3. АНАЛИЗА КУПОВНОГ ПОНАШАЊА КОРИСНИКА УСЛУГА ТУРИСТИЧКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА.....	63
3.1. Опште карактеристике куповног понашања потрошача	63
3.2. Екстерни и интерни фактори утицаја на понашање потрошача	65

3.3. Психолошка истраживања понашања потрошача	77
3.4. Процес куповног одлучивања потрошача	88
4. КВАЛИТЕТ И СТАНДАРДИ У ТУРИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА	100
4.1. Појам мисли о квалитету.....	100
4.1.1. Гуруи квалитета	105
4.1.2. Елементи квалитета - међународни стандарди, акредитација, сертификација.....	111
4.2. Аналитички оквир дефинисања и значаја мерења квалитета услуга.....	122
4.3. Савремени концепти, методе и модели мерења квалитета.....	125
4.3.1. Quality Gap Модел	129
4.3.2. SERVQUAL Модел.....	132
4.3.3. P-C-P Модел	139
4.3.4. Амерички индекс задовољства потрошача - ACSI.....	141
4.3.5. Европски индекс задовољства потрошача - ECSI	145
4.3.6. Модел фактора који утичу на поверење и задовољство у односима са купцима.....	147
4.3.7. Модел управљања укупним квалитетом - TQM	149
4.3.8. Benchmarking Модел управљања квалитетом.....	156
4.4. Алати, методе и технике стандардизације квалитета.....	160
4.4.1. Процес утврђивања стандарда.....	163
5. ОПЕРАТИВНО ИСТРАЖИВАЊЕ: ИСТРАЖИВАЊЕ ОПТИМАЛНИХ СТАНДАРДА КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ ТУРИСТИЧКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА	166
<i>Истраживање на примеру “Туристичке организације АЛБАТРОС”</i>	<i>166</i>
ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА.....	183
ЛИТЕРАТУРА.....	188

Садржај табела:Ошибка! Закладка не определена.

<i>Поређење традиционалног приступа и TQM-a</i>	149
Анкета- Део Е	168
Анкета- Део Р	170
Приказ статистичких података за анкету Е	172
Приказ статистичких података за анкету Р	173
Израчунавање GAP скорa за све варијабле целе анкете	174
Приказ SERVQUAL скорa за анкету "Р"	175
Приказ SERVQUAL скорa за анкету "Е"	175
Израчунавање GAP скорa за целу анкету (Део Е и део Р)	176

Ошибка! Закладка не определена.

Садржај илустрација:Ошибка! Закладка не определена.

Р-С-Р Модел.....	140
Модел ACS индекса.....	141
Модел ECS индекса	145
Модел фактора који утичу поверење и сатисфакцију потрошача.....	147
Фактори који изазивају незадовољство	148
Фактори који изазивају задовољство	148

Ошибка! Закладка не определена.

УВОД

Предмет истраживања су механизми конкурентске предности туристичких организација, као и стицање поверења у туристичке организације. Имајући у виду амбијент у којем се налази светска привреда, пре свега у условима глобализације и брзих промена, пословна филозофија туристичких организација настоји да реши проблеме купаца - корисника, а не само сопствене тешкоће. Другим речима сва пажња је окренута ка купцу - кориснику, а то је и основни принцип концепта менаџмента система квалитета у складу са серијом међународних стандарда ISO 9000:2000. Према томе, сврха пословне организације је стварање купца - корисника.

Циљна група истраживања (анкета) су:

- туристичке организације и
- корисници услуга туристичких организација.

Предуслов за неометану трговину и слободан проток роба и услуга је примена међународних стандарда. Према дефиницији WTO - Светске трговинске организације под термином "међународни стандарди" подразумева се да су то само стандарди који су развијени на основу међународних система за стандарде и оцењивање усаглашености, и да су добијени на основу консензуса, добровољно и под утицајем тржишта. Међународна организација за стандардизацију је ISO - International Organization for Standardization. Стандард је документ утврђен консензусом и одобрен од признатог тела. Стандарди треба да буду засновани на провереним резултатима науке, технологије и искуства. Под консензусом приликом доношења стандарда не подразумева се једногласност, већ општи споразум којег карактерише одсуство категоричког супростављања о било ком значајном питању заинтересованих страна, постигнут у процесу којим се настоји узети у обзир становишта свих заинтересованих страна уз усаглашавање свих супростављених аргумената. У зависности од степена укључености, нивои стандардизације, као и стандарди могу бити међународни, регионални, национални¹ и локални¹.

¹ Морачанин В., *Унапређење националног система акредитације заснованог на сталном образовању за квалитет*, ТФ Зрењанин, 2011.

Међутим, стандарди могу бити донети и на другим основама, на пример грански стандарди или стандарди предузећа (интерни), који могу бити примењени у више земаља. Значај стандардизације, односно стандарда је унапређење погодности процеса, производа и услуга за њихову намену, спречавање стварања препрека у трговини и омогућавање лакше технолошке сарадње.

Хипотезе:

Хипотеза 1 (основна): Да би се дошло до сталног побољшавања пословања туристичке организације, неопходно је успостављање концепта управљања квалитетом у складу са стандардима.

Хипотеза 2 (помоћна): Сертификован концепт квалитета према међународним стандардима у туристичкој организацији је значајан фактор за стицање конкурентске предности и повећања поверења корисника.

Научне методе које су коришћене у складу са циљевима и хипотезама концепта истраживања:

- метода анализе и синтезе
- метода статистичке обраде података
- метода логичке дедукције и индукције и
- алати и методе мерења квалитета: SERVQUAL, GAP, ФАКТОРСКА АНАЛИЗА

Квалитет туристичке услуге се утврђује из разлике између очекивања и опажања корисника услуга. Очекивања корисника услуга су стандарди или референтне тачке за остварење, у односу на које се упоређује доживљена услуга, и често се формулишу у односу на оно што купци верују да треба или ће се десити. У идеалном пословном еквилибријуму, очекивања и перцепције би требало да буду идентични. У пракси, ови концепти су често различити. Када је у питању сама природа квалитета туристичке услуге, треба дати одговор на питање о каквом се концепту ради, у смислу поређења перципираног квалитета услуге са неким стандардом.

Предметно истраживање је реализовано анкетирањем корисника туристичких услуга. Примена модела мерења квалитета услуга као интегрисаног концепта у оквиру оперативног истраживања, пружа нам обиље поузданих показатеља који представљају

базичну претпоставку стандардизације и квалитетне испоруке услуге. Претпоставка дефинисања интегративног модела мерења и стандардизације туристичких услуга, заснована је на чињеници да парцијално мерење квалитета услуге није дало жељене резултате. Стога сматрамо, да ће предложени интегративни модел мерења квалитета услуга, резултирати оптималном стандардизацијом квалитета туристичких услуга и омогућити испоруку услуге високог квалитета, као и потпуну сатисфакцију и лојалност корисника.

Очекивани резултати предметног истраживања биће од пресудног значаја за дефинисање стандардизованог тока услужног процеса туристичких организација. Препознавањем и анализом детерминанти квалитета које потрошачи највише вреднују, као кључном претпоставком стандардизације квалитета услужног процеса, туристичка организација ће обезбедити успешну стратешку позицију на тржишту.

1. САВРЕМЕНИ КОНЦЕПТИ, ПЕРСПЕКТИВЕ И ТРЕНДОВИ УСЛУЖНИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Глобализација тржишта подразумева рушење баријера националних тржишта, могућност пословања у више земаља и сусретање са све већом "глобалном" конкуренцијом. Она омогућава производњу и продају производа и услуга широм света. Свет савременог бизниса постаје свет без граница.²

Дефинисање нових оквира глобалног пословања и глобалне размене је појачало потребу и могућност за шире и комплексније укључивање туристичких организација у систем пословања, као и њихово потпуније економско интегрисање у глобалне токове. Оријентација на глобална тржишта у таквим условима постаје неминовност будући да је интернационализација и глобализација укупних пословних активности појава која све више узима маха као један од импресивнијих трендова на пословном плану.

Котер сугерише нова правила којих треба да се придржавају организације које желе да буду успешне. Прво, не ослањати се на конвенције, начини на које су се стварали профити у XX веку не дају више резултате. Друго, потребно је пратити глобализацију и њене ефекте, све се мења нудећи нове могућности и хазарде. Треће, кретати се ка мањем и предузетничком, а даље од великог и бирократског предузећа. Брзина и флексибилност доносе успех у свету који се мења. Четврто, помагати велике послове и изван предузећа, користећи консултанте и друге који нуде нове могућности. Пето, није довољно само имати менаџмент, већ и лидерство па да се постигне успех. Шесто, многи послови омогућавају да предузећа искажу своју спремност. Седмо, потребно је повећати способност да се конкурише, имати високе стандарде, као и жеље да се победи је битно и сада и у будућности. Осмо, никада не престати са покушајима да се обезбеди раст, а учење током читавог живота постаје све битније за пословни успех.³

² Milisavljević M., *Savremeni Strategijski Menadžment*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd 2002., str 39

³ Kotter P. J., *The Theory for Success*, Harvard Business Bulletin, June 1995, preuzeto iz Milisavljević M., *Savremeni Strategijski Menadžment*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd 2002., str. 437

1.1. Глобализација и њен утицај на формулисање економске политике туристичких организација

Савремене туристичке организације своје послове обављају у условима све бржих, драматичнијих, комплекснијих и мање предвидљивих промена, које све значајније утичу на њихово понашање. Промене морају бити подржане одговарајућим процесима промене. Уколико се не користе адекватни процеси, стратегија се неће реализовати. Треба идентификовати који су процеси укључени у различите програме промена и повезати специфичне процесе промена са посебним стратегијама. Промена треба да се посматра као континуалан процес који се одвија у одређеним околностима.

Међународни менаџмент има доста специфичности у односу на управљање организацијом у једној земљи. Он је под утицајем великих промена, јаче конкуренције, различитих политичких, економских, правних, нарочито културних и других фактора. Друга половина двадесетог века је карактеристична по значајном развоју науке и технологије, што је интензивирало откривање и упознавање нових димензија и квалитета у природном и друштвеном поретку. Неограниченост потреба људи и ограниченост ресурса који су на располагању за задовољење све већих потреба, заоштравало је односе између људи. У животу су опстајали они који су били ефикаснији у откривању непознатих феномена у природи и друштву, што је условило да се људи све више усмеравају на интензивирање научних истраживања.⁴

Да би у тим променама, као у новонасталим околностима, туризам постигао максималну успешност, неопходно је да менаџери радикално мењају приступе и стратегије развоја. Менаџери туристичких организација су изложени сталним напорима, рационалним реаговањима, да пословање организације прилагоде средини и променама у оквиру којих обавља своју делатност. У смислу наведеног, савремена туристичка организација, као основни организациони сегмент туристичке привреде, данас треба да буде сасвим другачије дизајнирана по својој организационој и функционалној димензији. Туристичке организације су приморане да се окрећу свом окружењу, да прихватају и креирају промене у свету нових технологија, конкурената, нових ставова потрошача. Традиционални приступи, засновани на повећању обима

⁴ Živković S., *Strategijski menadžment- upravljanje transformacionim promenama*, Alfa univerzitet, Beograd, 2008., str 8

производње и продаје туристичких услуга се мењају. У први план долазе до изражаја потребе, жеље и задовољство потрошача.

Туристичке организације које не схватају да се ради о дисконтинуитету и благовремено не реагују налажењем нових начина задовољавања потрошача, суочавају се са непремостивим проблемима. Рапидно се губи тржишно учешће а они који су се на време прилагодили преузимају потрошаче. Губитак тржишног учешћа води смањењу обима пословања на нивоу при коме је тешко апсорбовати фиксне трошкове. То има за последицу снижење или елиминисање профита због неспособности предузећа да конкурише на тржишту. Смањени прилив готовине ограничава могућност иновативног инвестирања, чиме се жртвује будућа рентабилност за рачун текуће ликвидности.

1.1.1. Узроци трансформационих промена туристичких организација

У условима повећаног нивоа турбуленције, комплексности средине и непредвидљиве будућности предузеће се не може бавити искључиво интерним оперативним проблемима. Савременом предузећу су потребни другачији приступи у решавању како постојећих тако и новонасталих проблема. У динамичкој привреди будућност је све мање предвидљива и није увек могуће пратити стари правац развоја већ се морају истраживати и користити нове могућности за раст и развој предузећа.

Еминентни аутор стратегијског менаџмента И. Ансоф истиче да "будућност постаје све комплекснија и мање предвидљива, те према томе, системи постају софистициранији и сваки допуњенији и проширенији у односу на претходне".⁵

Узроци организационих промена представљају факторе који туристичке организације приморавају да мењају своју организацију. По својој природи, узроци или фактори организационих промена најчешће представљају такође промене: тржишне, социолошке, политичке, промене лидера организације и сл. Извори организационих промена у организацији су промене у њеном окружењу или пак промене других димензија или перформанси организације: промене ресурса, величине, стратегије, технологије коју користи. Без познавања узрока промена не може се њима управљати. Разлог је врло једноставан: ток процеса промена, стратегије и средства која се користе у променама па и носиоци промена зависе од извора односно узрока промена.

⁵ Ansoff H. I., Edwrd J. McDonnell, *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall, 1990., стр. 12

Извори промена су многобројни и могу се сврстати у две категорије:⁶

- Они који су створени у оквиру организације и
- Они који су проузроковани силама ван организације у економском, друштвеном и политичком окружењу.

Ова класификација поједностављује оно што у стварности представља веома динамично деловање сила које изазивају промене. Организација је отворен систем, и као што је већ речено, на њу утиче окружење, као и она на њега. Промене изнутра могу бити изазване спољашњим факторима, а унутрашње промене и одлуке могу, затим, мењати те спољашње факторе.

Као главни узроци трансформационих процеса повећања глобализације пословања у литератури се најчешће наводе:⁷

- убрзање ритма промена
- стопа дифузије промена
- закон друштвене астрикције
- повећање нивоа конкуренције
- променљивост технологија (посебно информационих)
- све разноврснија радна снага
- транзиција од индустријског ка друштву знања
- нестабилност тржишта и економских услова
- квалитет и иновација као менаџерски императив
- повећање захтева од стране стејкхолдера
- све комплекснија менаџерска средина

⁶ Wren A.D., Voich D, Jr., *Menadžment-Proces, struktura i ponašanje*, Grmeč A.D. Privredni pregled, prevod sa engleskog, Beograd 2001., str. 257

⁷ Adaptirano prema: Živković S, *Strategijski menadžment - upravljanje transformacionim promenama*, Alfa univerzitet, Beograd, 2008., str. 53

Такви изазови, процеси и промене означавају потпуни дисконтинуитет у односу на прошлост, што са своје стране, како истиче професор Игор Ансоф, водећи ауторитет стратегијског менаџмента, доприноси да су последице тројакe:

- Повећање тешкоћа везаних за предвиђање проблема и благовремено реаговање на њих
- Потреба за повећањем брзине имплементације реаговања на промене
- Потреба за флексибилним и благовременим реаговањем на изненађења која не могу бити унапред предвиђена.

Том Питерс истиче важност "убрзаних и хаотичних промена" и наглашава да би "Компаније морале саме себе да спале до темеља и поново изграде сваких неколико година. У свету у коме је нечувено постало нормално - у лудом свету, стабилне, разумне организације немају смисла".⁸

Способност да организација креира нешто ново тражи да се у организационо ткиво уграде три системске праксе, како наводи еминентни П. Друкер:⁹

- Свака организација захтева стално унапређивање свега што ради - то је процес који Јапанци називају "казеин".
- Свака организација ће морати да научи да искоришћава, тј. да разрађује нове примене из свог успеха.
- Свака организација ће морати да научи да иновира и да научи да иновација може и да треба да се организује као системски процес.

Да би дошло до промене потребно је да дође до промене понашања већине запослених у организацији. То предпоставља промену у начину размишљања, одлучивања и акције. Потребна је способност менаџмента да институционализује промену понашања потребну за дугорочне успешне перформансе организације. Основна претпоставка за то је промена у компетентности организације. Потребна је таква промена у суштини компетентности која ће имати за промену дистинктивну компетентност, која омогућава доминирајућу стратегијску позицију на тржишту.

⁸ Peters J. T., *The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call for Crazy Organizatios*, Vitage Box a Division of Random House Inc., New York 1994., стр. 210

⁹ Drucker P. F., *Post- capitalist Society*, Butterwort-Heinemann, 1993., стр 64

1.2. Ситуациони приступ организације и организовања туристичких организација

Теоријски концепт организације као система настао је као резултат потребе да се организациони проблеми и појаве на одговарајући начин објасне и да се створи потпунија и сигурнија теоријска и практична основа организације у условима убрзаних промена окружења. На тој линији развоја теоријског концепта дошло је до повезивања опште теорије система и теорије организације, при чему су оне доведене у непосредну и зависну везу, с том разликом што је општа теорија система концентрисана на системе уопште, за разлику од организационе теорије која проучава организацију људи, дакле нарочите системе, који су удружени ради остваривања заједничких циљева. Са друге стране, ослањање теорије организације на општу теорију система има смисла у оној мери у којој имају заједничку особину да проучавају структуру, функције, интерне и екстерне везе, одржавање и развој система.

Отац "опште теорије система" Фон Берталанфи систем дефинише као сложеност (комплексност) елемената који се налазе у међусобном утицају (интеракцији). Творац кибернетике Винер, најопштије својство система одређује као сједињавање елемената који се посматрају као целина. Уместо ранијег посматрања које је карактерисало изучавање две изоловане појаве (варијабле) и њихову узрочну повезаност, тежиште се помера ка посматрању целине - система. Систем се састоји од низа повезаних елемената који се налазе у сталном међусобном утицају (интеракцији).¹⁰

Концепт организације као система, третира организацију као отворени систем који садржи одређене делове. Ти делови су подсистеми организације, као што је на пример производња, продаја, набавка и др., и међу њима постоје одговарајуће везе, без којих се не би могле остварити сложене функције и задаци.¹¹

С обзиром на то да постоје значајне везе у једној сложеној организацији, теорија је посебан напор учинила у стварању критеријума за анализу и посматрање међувеза различитих делова у организацији. У том смислу је Вајт Бек,¹² у покушају да утврди концепт који би одговарао стварним чињеницама о организацији и

¹⁰ Pečujlić M., Milić V., *Uvod u metodologiju naučnoistraživačkih nauka*, Univerzitet Braća Karić, Beograd 1994., str. 1

¹¹ Rajagopalan N. and Spenser G. H., Sprentler, *Toward A Theory of Strategic Change A Multi - Levels Perspective and Integrative Framework of Management Proceedings*, Cincinnati 1996., str. 470

¹² Stefanović Ž., Petković M., Kostić Z., Janićijević N., Babić V., *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje i razvoj*, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd 1998., str. 51

организационом понашању, поставио три групе критеријума. Први и други критеријум односе се на критеријум осигуравања постојаности концепта са реалношћу и критеријум који треба да обезбеди применљивост концепта и његову потпуност. Трећи критеријум треба да омогући анализу интеракција и међузависности делова у друштвеној организацији.

Највећи допринос системског приступа се састоји у повезивању неких ранијих приступа. Њиме је на велика врата уведена интердисциплинарност у изучавању менаџмента. Готово сви приступи и школе пре овога су менаџменту прилазили углавном парцијално, само из појединих углова. Поред интердисциплинарности као примарног критеријума системског концепта истичемо и остале предности овог приступа:¹³

- Системи се могу посматрати на различитим нивоима. На тај начин је омогућено прављење синтеза различитих подсистема.
- Теорија система омогућава разумевање односа целине и делова. Ово је посебно важно за организације и менаџере у смислу сагледавања колико делови доприносе остварењу циљева целине организације.
- Могуће је анализирати како промене једног елемента система утичу на друге елементе али и цео систем.
- Указује на везу окружења и организације.

Веома је битно одредити разлике између отворених и затворених система. Затворени системи су они чији опстанак не зависи од извора средине. Отворени системи имају три основне карактеристике и то:¹⁴

- Негативна ентропија - повезана је са способношћу система да пронађе нову снагу у форми инпута или енергије из окружења која треба да спречи пропадање и слабљење система.
- Диференцијација - тенденција по којој отворени системи теже да буду комплекснији.
- Синергија - способност да целина система вреди више од простог збира његових делова.

¹³ Stoner A. F, R. Edvard Friman, Danijel R. Gilbert, Jr, *Menadžment*, Želnid, Beograd 2002., str. 40 - 42

¹⁴ Erić D., *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet, Beograd 2000., str. 143 - 144

Ситуациони приступ је релативно нов у организационој теорији и управљачкој пракси. У анализу проблема организације и управљања уводи феномен ситуације као збирни израз за стање фактора који се морају узети у обзир. Мари Фолет говорила је о поштовању "закона ситуације". Она је сматрала да ситуација одређује шта треба да се ради. Фајол је писао о потреби да принципи буду флексибилни и подложни модификацији како би одговарали различитим околностима.¹⁵

Појава ситуационог приступа везује се за критику универзалности класичне теорије организације, која је настојала да пропише универзалне принципе и правила и да дефинише идеалну организациону структуру у коју се могу уклопити све врсте предузећа. Универзализам класичне школе, као приступ у организационој теорији, претендовао је да путем шематизованог понашања предузећа обезбеди ефикасност и ефективност у свим случајевима. Међутим, организациона и управљачка пракса су се развијале у другом правцу и на својеврстан начин демантовале значај универзалног приступа. Може се рећи да је ситуациони приступ настао као реакција на слабу практичну применљивост универзалног приступа.

Ситуациони приступ - "контингентни приступ" или приступ неизвесности јавља се паралелно са све већим променама у окружењу организација. Контингентни приступ каже да нема "најбољег начина", већ начин организовања зависи од конкретне ситуације. Поједини аутори ситуациони приступ називају и приступом непредвидљивости. Према њиховом схватању задатак менаџера је да препозна која ће техника, у одређеној ситуацији, под одређеним условима и у одређено време најбоље допринети постизању менаџерских циљева.¹⁶

Укратко, не постоји једна управљачка стратегија која је применљива свуда. Све зависи од ситуације. Фактори и организационе променљиве се посматрају у каузалном односу, по принципу "ситуационог решења". Он је у основи базиран на системском приступу али тежи да буде конкретнији и истиче специјалности предузећа. Ослања се на експеримент и емпиријска истраживања, односно на студије случаја као најбољег метода за закључивање. Док системски приступ фокусира пажњу на целину организације и интеракције целине и њених делова, екстерне и интерне односе, дотле

¹⁵ Wren A.D., Voich D. Jr., *Menadžment-Proces, struktura i ponašanje*, Grmeč A.D. - Privredni pregled, prevod sa engleskog, Beograd 1994., str. 57 - 58

¹⁶ Stoner A. F, R. Edvard Friman, Danijel R. Gilbert, Jr, *Menadžment*, Želnid, Beograd 2002., str. 40 - 42

се ситуациони приступ фокусира на ситуационе факторе као детерминанте алтернативних решења организације и управљања.

Системски приступ је обликовао општи модел за проучавање друштвених организација, иако је скопчан са релативно високим степеном апстракције. Ситуациони приступи се базирају на системским концепцијама, али теже да буду конкретнији и да истичу специфичније карактеристике организација, као и моделе односа између подсистема. Организација се посматра као систем међузависних психолошких, социолошких, техничких и економских променљивих.

Ситуациони приступ организацији и управљању подразумева да је организација систем састављен од подсистема и описно идентификује границе њеног окружења као система вишег реда. Овим приступом, настоји се да се проникне у међусобне везе између подсистема, такође између организације и њеног окружења, и да се дефинишу врсте и облици тих веза. Исто тако, наглашава се сложеност природе организација и дају објашњења како организације послују под промењеним условима и у специфичним околностима. Коначно, ситуационим приступима директно се указује на организационе конструкције и управљачке акције које су најприкладније за специфичне ситуације.

У поређењу системског и ситуационог приступа уочавају се одређене разлике. Системским приступом је развијен модел организације као отвореног, сложеног, динамичког и органског система, који садржи опште оквире за разумевање свих организација. Системски приступ је начин размишљања о организационим варијаблама и односима.

Ситуационим приступом конкретизује се примена системског концепта у специфичним условима, истичући да су окружење и унутрашњи подсистеми сваке организације донекле уникати, и истражују се основе за организациони и управљачки модел за сваку од њих. Овај приступ даје оквир за избор праве активности у право време, у зависности од ситуације. Полазна поставка овог приступа јесте да је свака организација посебност и да свака ситуација мора бити анализирана издвојено. Циљ оваквог приступа јесте да се максимизира подударност између организације и њеног окружења и између подсистема у организацији, како би се повећала ефикасност организације.

У ситуационом приступу се полази од претпоставке да постоје већ изграђени и уходани модели веза и односа који ће омогућити разумевање различитих модела организација. Другим речима, подразумева се постојање одређеног скупа знања о окружењу и организационом облику, о структури, технологији, кадровима, пословној стратегији и тактици. То значи да се овај приступ ослања на учења и доприносе не само системског концепта него и свих традиционалних учења о организацији.

Из свега наведеног можемо закључити да су карактеристике ситуационог приступа садржане у следећем:¹⁷

- Перспектива отвореног система је обележје наслеђено од системског приступа. Смисао је да се у условима динамичности, нестабилности и неизвесности управљачка акција не може базирати само на интерном функционисању организације. Екстерна средина се не може третирати као дата, а још мање игнорисати. Морају се уважавати утицаји како интерне тако и екстерне средине.
- Практична истраживачка орјентација је обележје које ситуациони приступ чини специфичним у односу на претходна учења, а нарочито у односу на универзалне принципе "административне доктрине" (Х. Фајол). Организациони модели и управљачке акције треба да произађу из анализе организационог контекста (интерне и екстерне средине) за свако предузеће понаособ. Тежиште је на адекватности решења датој ситуацији.
- Мултиваријациона анализа као техника истраживања на коју се ослања ситуациони приступ је, такође, његово битно обележје. Традиционални приступи, који су предузеће изучавали као затворен систем изолован од окружења, ослањали су се на биваријациону анализу. Односи између организационих променљивих су се тумачили крајње једноставно. На пример, промена плате је утицала на продуктивност рада (класична школа) или виши морал аутоматски води до веће продуктивности (школа међуљудских односа). Само једна променљива (плата, односно морал) сматрала се једним директним узроком промена у другој променљивој.

¹⁷ Živković Slobodan, *Strategijski menadžment - upravljanje transformacionim promenama*, Alfa univerzitet, Beograd, 2008., str. 35-36

Насупрот томе, мултиваријациона анализа промене у једној променљивој објашњава се променама у низу променљивих које на њу утичу. Смисао је у истраживању утицаја промена релативних променљивих на одређени резултат. Тако, на примеру продуктивности, ситуациони приступ помоћу мултиваријационе анализе, промене у продуктивности објашњава укључујући и личност запосленог, природу задатака, награде, задовољство на послу и животу, стил руковођења и сл. Ради се о напору да се путем истраживања одреди менаџерска пракса која је адекватна у датој ситуацији. Закључак је да ефективност датог модела управљања зависи од многобројних фактора и њихове међусобне повезаности у одређеној ситуацији. То значи да примена разних техника и средстава управљања мора да одговара одређеној ситуацији, будући да свака ситуација намеће менаџеру специфичне проблеме.

Ситуациона анализа требало би да претходи утврђивању нормативне организације сваког предузећа, а такође, и избору конкретних управљачких одлука. Међутим, постоје проблеми практичне природе. Организације и њихове средине исувише су динамичне да би дозволиле утврђивање опште важећих модела односа између подсистема. Једном утврђени односи између организационих променљивих имају привремени карактер. Ситуациона анализа укључује мултиваријационе односе између свих организационих подсистема или променљивих. За развој једног општијег модела потребно је много истраживања и концептуализације.

Значајан допринос овог концепта је, пре свега, у томе што је указано на слабости и ограничења универзалних модела организације и управљања и иницирао је истраживања организационих модела и управљачких акција применљивих у специфичним ситуацијама. Остварење постављеног циља представља још један изазов и нови задатак за савремену науку о организацији.

1.2.1. Модели евалуације ситуационог приступа организовања туристичких организација

Сложени системи, као што су туристичке организације, као одговарајуће репрезентације комплексних управљачких проблемских ситуација су карактерисани следећим својствима:

- велики број елемената, бројне интеракције елемената,
- атрибути елемената нису унапред одређени,
- интеракције елемената су лабаво организоване,
- подсистеми генеришу сопствене циљеве,
- систем еволуира током времена и увелико је отворен у односу на окружење,
- перманентна адаптивност основ је пословних стратегија великих система у развијеним тржишним привредама.

За оцену успешности менаџера у обављању својих послова аутори су се определили за концепте мерења менаџерског и организацијског учинка. Менаџерски учинак, представља меру колико је ефикасан и ефективан менаџер - колико успешно одређује и постиже циљеве. Организацијски учинак, представља меру колико је ефикасна и ефективна организација - колико успешно остварује одређене задатке.

Највећи допринос развоју и истраживању наведених концепата дао је Петер Друкер, један од најцењенијих аутора из области менаџмента. Друкер је допринео да се у литератури прави јасна разлика између ефикасности и ефективности пословања предузећа.¹⁸

Ефикасност и ефективност се користе као два основна мерила за пословни успех туристичке организације. Ефикасност је захтев да се у организацији остваре постављени циљеви уз најмање коришћење расположивих ресурса, односно уз највиши ниво рационалности њихове употребе. Он полази од тога да се одабрани послови обаве на што бољи начин. Ефикасност увек изражава рационалну способност неке организације, односом између остварених ефеката и улагања, односно напора, а у пословним системима се изражава односом између укупне добити и укупних трошкова. Ефикасна је она организација која остварује добре резултате.

Ефикасност је трансформациони процес. Мери се стављањем у однос ефеката и трошкова који су настали у вези ефеката. Ефикасност се често третира као интерни проблем организације. Наиме, сматра се да је ефикасност последица промена у самој

¹⁸ Preuzeto: Milisavljević M., *Savremeni Strategijski Menadžment*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd 2002., str.5

организацији. Ефективност подразумева избор правих циљева и настојање да се изабрани циљеви максимално реализују. Она захтева да руководећа структура ради праве ствари и представља кључ успешности организације.¹⁹

Ефективност је кључ успеха сваке организације. Она се далеко боље остварује у мањим и флексибилнијим организацијама, и системима који су способни да се у кратком времену трансформишу, односно мењају. Ефективност менаџмента посебно долази до изражаја у тимском раду, јер је доказано да је заједничко деловање ефективније од појединачног деловања. Повећана успешност у менаџменту је евидентна када се унапред поставе циљеви. Ефективна је она организација која је изабрала право подручје свог рада, праву мисију, односно праве циљеве. Компанија орјентисана на модерну технику, технологију и форсирање знања, ради праве ствари. Супротно, пословни системи који послују са застарелом техником и класичном организацијом су по правилу неефективни.

Ефективност се често третира као екстерни проблем организационих система. Сматра се да је ефективност резултат промена које утичу на однос пословних система са окружењем у коме обавља своју делатност. Ефекат сваке организације је резултат избора правих ствари које ради, али је и резултат ефикасног коришћења материјалних, људских, информационих и финансијских ресурса. Организација може бити економски ефикасна, али неефективна. То ће се десити ако се не раде праве ствари, када се примењују застарели начини рада, застарела техника, уз ниске трошкове, мала улагања, итд.²⁰

За туристичке организације стратегијски конституенти су интерни и екстерни стејкхолдери. Пошто свака група стејкхолдера има различите интересе и захтеве, то су и показатељи ефикасности и ефективности различити за сваку групу, што доводи до великог броја показатеља. Мало који пословни систем може да удовољи, односно испуни захтеве свим конституентима и свим критеријумима ефективности. Уколико организација не би задовољила захтеве кључних стратегијских конституената, тешко да може успешно остварити своје циљеве, а тиме и ефективност. У модерном приступу се иде на холистичко системски концепт удовољења захтева, што је и

¹⁹ Drucker F. P., *Management*, Pan Books Ltd, London 1997., str. 38

²⁰ Radosavljević Ž., *Organizacija usluga*, Edcom Beograd 2005., str. 69

природно, јер је за успешност компанија важна заинтересованост и ангажованост свих конституената.

Из наведеног се може закључити да је у истраживању узрока настанка трансформационих промена неопходно и изучавање ефикасности и ефективности. Потребно је дефинисати такву комбинацију ресурса и модела организационих промена која ће дати и највеће ефекте. Како се људске потребе све више повећавају, а ресурси су по природи ствари ограничени, захтев да се раде праве ствари на прави начин ће у будућности добијати на значају.

1.3. Теоријске импликације маркетинга у услужним организацијама

Маркетинг представља пословну функцију која се фокусира на задовољење потреба и жеља потрошача и то кроз односе размене. Она представља активности којом се обезбеђује стицање прихода организације.²¹

У данашњем пословном свету, у условима велике конкуренције на тржишту, опстанак и развој пословања свих облика пословних субјеката, условљен је, између осталог, увођењем и континуираним спровођењем савременог маркетинга. Пословни субјект врши истраживање и анализу тржишта (потрошача и конкуренције), прилагођава постојеће производе и услуге и развија нове у складу са утврђеним жељама, потребама и могућностима потрошача, промовише производе како би их приближио потрошачима, организује продају и дистрибуцију под најповољнијим условима. Све те активности чине програм и стратегију маркетинга фирме у циљу задржавања постојећих и придобијања нових потрошача, уз остваривање одређеног профита, као и успостављање и унапређење добре пословне сарадње са постојећим и потенцијалним партнерима.

Традиционално схватање маркетинга полази од тога да он описује процесе којима организације настоје да задовоље потребе потрошача на тржишту тако да оне постану задовољне, а фирме остану у бизнису. Успешне тржишно оријентисане организације су оне које континуирано прате промене у свом окружењу и које најподесније реагују на те промене.²²

²¹ Inić B., Jergović A., *Menadžment i marketing usluga*, 2010., str. 50

²² Milenović B., *Principi marketinga*, Univerzitet BK FTB, 2003., str. 3

У циљу отклањања ових нејасноћа понуђена је дефиниција по којој маркетинг укључује све запослене у предузећу на ефикаснијем стварању супериорне вредности за муштерије уз надпросечни профит.²³

Пошто профит не мора бити једини циљ маркетинга, а циљеви се морају остваривати у условима постојања конкуренције, то се модерни концепт маркетинга може објаснити као остваривање циљева предузећа путем упознавања и задовољавања потреба муштерија боље од конкуренције.²⁴

Главна сврха модерног маркетинга је креирање вредности за потрошаче, односно стварање дугорочне сатисфакције. Успешне организације се труде да уз помоћ маркетинга креирају, придобију и задрже потрошаче уз остваривање одређеног профита или других циљева.²⁵ У реалном пословном животу много је теже придобити нове потрошаче него задржати постојеће. Још теже је повратити изгубљене.

У историјском развоју, маркетинг концепт практикован је од времена од када постоји бизнис. Све до 1902.године маркетинг се није декларисао као препознатљива и посебна дисциплина. Маркетинг је званично декларисан на University of Pennsylvania 1905.године, под називом *"Маркетинг производа"*. Једна од првих водећих маркетинг школа била је *"commodity school"*, заснована на физичким карактеристикама производа и услуга, и како потрошачи реагују на ове карактеристике. Други приступ односи се на *"функционалну школу"* која класификује различите задатке обухваћене маркетинг праксом. *"Институционална школа"* се фокусира на организационе импликације маркетинга. Концепти у оквиру ове школе су објашњавали како се предузеће треба организовати у циљу остварења маркетинг успеха.

У наредном периоду уводе се концепти који користе изразе *"маркетинг менаџмент"* и *"маркетинг стратегија"*. Последња школа која се односи на *"школу понашања потрошача"* фокусирана је на разлоге из којих би људи куповали производе или услуге. Један од највећих изазова је појава маркетинг школе настале у електронској ери коју аутори називају *"Дигиталном школом маркетинга"*.

²³ Hugh Davidson, *Even More Offansive Marketing*, Penguin Books, London, 1997. str. 23

²⁴ Jobber D., *Principles and Practise of Marketing*, Mc Graw-Hill Book Company Europe, Berkshire, 1995. str.5

²⁵ Milenović B., *Principi marketinga*, Univerzitet BK FTB, 2003., str. 26

Еволуцијом маркетинга настало је пет алтернативних маркетинг система, под којима организације реализују своје маркетинг активности: производња, производ, продаја, маркетинг и социјални маркетинг.

Развој маркетинг концепта се може посматрати и кроз његову имплементацију у пракси. Од 1950. године до данас, маркетинг концепти су дефинисани на следећи начин: *потрошачки маркетинг, индустријски маркетинг, непрофитни и социјални маркетинг, услужни маркетинг и relationship маркетинг.*

Производно оријентисана перспектива маркетинга, производни маркетинг троугао, (фирма - производ - тржиште), заснована је на истицању резултата потрошње. Различити потрошачи могу перципирати производ на различите начине иако је производ исти. Услужно оријентисана перспектива маркетинга, услужни маркетинг троугао дефинише се без производа као елемента маркетинга. Овакав приступ објашњен је чињеницом да је потрошња услуга процесна потрошња а да је потрошња производа потрошња резултата. У услужном менаџменту односи и интеракције су од централног значаја, имајући у виду специфичности које се налазе у производњи, испоруци и потрошњи услуге.

Овде се нарочито ставља акценат на *person-to-person* интеракцију, и на чињеницу да се маркетинг, производња, испорука, потрошња и развој услуге делимично или потпуно реализују у директној интеракцији са потрошачем. Унутрашњи односи у организацији се истичу као предуслов за успешне интеракције са потрошачима. Значај спољних односа се рефлектује на израз *moments of truth* (тренуци истине), који истиче да сваки контакт са потрошачима ствара тренутак који битно утиче на односе фирме са њима и открива њену способност да задржи потрошача.

Основу успешног маркетинга представља маркетинг филозофија или маркетинг концепт који мора водити све људе, функције и одељења у организацији. Маркетинг филозофија мора бити усвојена како од стране топ менаџмента тако и од свих осталих, без обзира на то где се налазе у организацији. Према томе, сви запослени у предузећу су маркетери који стварају супериорнију вредност за муштерије и натпросечни профит. Они морају настојати да ове задатке остварују на ефикаснији начин - помоћу активности са најнижим трошковима. Они морају имати способности идентификовања

растућих тржишних сегмената и трансформисања пословне стратегије и организационе структуре према антиципираној будућности.²⁶

Промена маркетинг филозофије туристичких организација детерминисана је улогом потрошача у процесу пружања услуге. Квалитет интеракције која настаје између потрошача и организација, а која се огледа кроз услужне сусрете, битно утиче на квалитет саме услуге. Изградња и одржавање односа са потрошачима представља кључни задатак, не само топ менаџмента и *front-line* особља, већ и свих запослених у туристичкој организацији.

Одлучивање о избору *маркетинг микса* представља једно од најзначајнијих подручја стратегијских активности туристичких организација. *Маркетинг микс* представља поделу рада, комбинацију, дизајн и интеграцију елемената у комбинацији, или програм микса, који ће на бази процене снага на тржишту, у одређеном тренутку, остварити циљеве компаније. Термин *маркетинг микс* лансирао је Нил Борден са лепезом од дванаест конститутивних елемената.

Маркетинг менаџери су пронашли да *традиционални 4P's* маркетинг²⁷ (производ, цена, место, промоција) није адекватан да опише кључне аспекте посла услужног маркетинга. Роберт Лаутеборн је рекао да имају свој еквивалент у *4C* (решење за купца, трошак купца, погодност, комуникација).²⁸

Потребу за ревидирањем постојећег маркетинг микса увидели су Бумс и Битнер²⁹ и презентирали су *модификован и проширен маркетинг микс* за услуге који се састоји од седам елемената: (производ, цена, место, промоција, људи, појавни облици, процена).

2. СПЕЦИФИЧНОСТИ И КАРАКТЕРИСТИКЕ УСЛУЖНОГ ПРОИЗВОДА ТУРИСТИЧКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

Дефинисање услуга је веома дуго представљало проблем и изазивало бројне недоумице, пре свега због њихових карактеристика по којима се разликују од материјалних добара, као и чињенице да их не можемо једноставно регистровати,

²⁶ Milenović S. B., *Principi Marketinga*, Univerzitet "Braća Karić", Fakultet za trgovinu i bankarstvo, Beograd 2003., str. 5

²⁷ Popescu J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2003., str. 88

²⁸ Kotler Ph., *Marketing Management*, Data status 12. izdanje, Beograd 2006., str. 19

²⁹ Ljubojević Č., *Marketing usluga*, Novi Sad 2002., str. 61

осетити нашим чулима, те да их можемо истовремено куповати и продавати. Временом, дефиниције услуга су се мењале под утицајем доминирајућих погледа на економију, њене законитости и друштво у целини.

Адам Смит је 1776. године у свом делу „Богатство народа“ (The Wealth of Nations), дефинисао услуге као активности које за резултат немају опипљив производ. Њихова опипљивост је заправо критеријум на основу кога је Смит, у поменутом делу, поделио рад на продуктиван и непродуктиван, при чему је под непродуктивним радом подразумевао оно што ми данас називамо услужним активностима. Непродуктиван рад за Смита није значао некористан рад, већ да се резултати настали овим радом не могу користити за повећање количине фиксних средстава, не могу се складиштити, већ само могу бити потрошени.³⁰

Жан Батист Сеј, француски економиста, познат по свом Сејовом закону који се често укратко дефинише реченицом: свака понуда креира сопствену тражњу, 1803. године, у свом делу „Расправа о политичкој економији“, уводи израз „нематеријално“, како би описао услугу, те говори о услугама као нематеријалним производима или вредностима потрошеним у моменту производње.

Алфред Маршал, један од најутцајнијих економиста свог времена, у свом делу „Принципи политичке економије“, 1890. године, дефинише услуге као користи које настају у тренутку пружања. Све касније дате дефиниције полазе управо од ове Маршалове идеје, да је код услуге, као и код физичког производа, предмет размене корист коју продавац нуди а купац тражи.³¹

Слично Маршалу, Котлер и Армстронг, такође помињу корист, јер под услугом подразумевају сваку активност или корист коју један учесник на тржишту нуди другом, која је неопипљива, над којом се не може стећи власништво и која може али и не мора бити везана за неки физички производ.³²

Ипак, најчешће коришћена дефиниција је она коју је дало Америчко друштво за маркетинг 1960. године, по којој услуге представљају активности, корисности или задовољства која се нуде на продају или се пружају у вези са продајом добара.³³

³⁰ Koncir R., *Marketing usluga-principi i menadžment*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2010., str 1

³¹ Koncir R., *Marketing usluga-principi i menadžment*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2010., str 2

³² Kotler P., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, 1991., str. 603

³³ Ljubojević Č., *Marketing usluga*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2004., стр. 21

У економском смислу, услуге се најшире дефинишу као резултати друштвено корисних, умних и телесних делатности, које немају, по правилу, производни карактер и које, по извесним класификацијама, чине суперструктуру читаве социјалне активности одређене културно - цивилизацијске и друштвене заједнице.³⁴

Стантон је дао пречишћену варијанту наведене дефиниције према којој услуге представљају "такве активности које се могу посебно идентификовати, које омогућују задовољење потреба и које нису нужно везане за продају производа или других услуга". Гронроос сматра да "услуга представља кључ за маркетинг". Услуга је активност или низ активности више или мање неопипљиве природе које се могу, али не морају, догодити у интеракцији између потрошача и испоручиоца услуге или физичких ресурса или роба, или система организације која пружа услугу, које су предвиђене да решавају проблеме потрошача.

Једна од најкомплетнијих дефиниција, односно она којом се узимају у обзир све специфичности услуга је она коју је дао Филип Котлер. Према Котлеру "услуга је свака активност или корисност (чињење и перформансе) које једна страна може понудити другој, која је у суштини неопипљива и која нема за резултат власништво над било чим, њихова производња може али и не мора бити повезана са неким физички опипљивим производом".³⁵

У вези са економским значајем услуга потребно је расветлити питања која се односе на генерисања вредности у услужном сектору.³⁶

Прво, историја експанзије услуга заснована је на предисторији вредности генерисане у примарном сектору, а после тога и у индустријском сектору. Без обзира на ту предисторију, данашњи услужни сектор је, без "хипотека", аутономан генератор вредности.

Друго, потенцијал генерисања вредности који има услужни сектор неупоредиво је већи од аналогног потенцијала сектора материјалне производње, просто због тога што је ниво тржишне сатурације код материјалних производа знатно већи него код услуга, ако се данас о сатурацији код услуга уопште може говорити (генерално посматрано).

³⁴ Gologaža M., *Uslužna ekonomija*, Marketing Management College, Novi Sad, 2006., стр.27

³⁵ Kotler Ph., *Marketing Management*, Data status 12. izdanje, Beograd 2006., стр. 402

³⁶ Koncir R., *Marketing usluga*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2007., стр. 27-28

Треће, мада постоји мишљење да је услужна макроекономска парадигма потиснута од стране најпре парадигме управљања људским ресурсима, а потом и макроекономске мрежне (веб, нет) парадигме, можемо тврдити да су то само подмодели услужне макроекономске парадигме. Не оспоравајући значај ових приступа (људски ресурси, веб), у њима ипак нема тако револуционарних заокрета као што је била појава индустријске парадигме, а након ње и појава модела економије услуга.

Услуге не само да су данас доминирајуће у процесима стварања вредности, него значајно доприносе ширењу и активирању лепезе метода стварања вредности. Према *Sweeter*³⁷ постоје четири "логике стратешке конфигурације вредности", или да упростимо, четири модела стварања вредности који могу да следе привредни субјекти. То су:

- екстракција вредности
- додавање вредности
- заузимање вредности
- креирање вредности

Sweet тврди да ови модели нису ништа ново, али да су у стању да надживе све макроекономске парадигме. Оно што је посебно важно то је да управо услужна економија нуди шире могућности коришћења ових модела, чиме се сигурно проширује и платформа генерисања вредности на нивоу националне привреде у целини.

Модел екстракције вредности имамо кад делујемо на расходну страну бизниса у правцу њене редукције. У услужној парадигми под тим се првенствено подразумева увлачење потрошача у процес, што треба да смањи трошкове. До екстракције вредности долази ако се приходна страна држи константном, што код услужних процеса није већи проблем, због обележја недељивости, а код процеса материјалне производње стабилност приходне стране треба да се подупре одговарајућим маркетинг инструментаријем.

Модел додавања вредности је, како каже *Sweet*, "огледало" модела екстракције. Ту се делује на приходну страну, увођењем нове особине производа или услуге коју су купци спремни да плате. Уколико, у новчаном изразу, та спремност купаца може да

³⁷ P. Sweet: Strategic value configuration logics and the "new" economy: a service economy revolution, International Journal of Service Industry Management, vol. 12, No. 1, 2001., str 70-83

преплати додатне расходе, вредност је додата. Услужни сектор, као знатно флексибилнији у процесном смислу, може много лакше и брже да експлоатише овај модел него сектори материјалне производње.

Модел заузимања вредности је "... логика задржавања информација у вези процеса, трансакција или потрошача, одвајања тих информација од извора или корисника, и њиховог претварања у вредност".³⁸ Ово је поступак за који ће многи рећи да је стар колико и бизнис, што је тачно, али услови за његову имплементацију никад нису били ни близу тако повољни као данас. Ту се првенствено ради о фрапантном развоју информатике, посебно интернета, и његове све шире примене не само на страни понуде, него и на страни потрошње. У складу са наведеном дефиницијом овог модела данас послују, на широкој скали, бројни привредни субјекти, доминантно услужног профила, од којих су најинтересантнији *инфомедијари*, о којима ће касније бити више речи. Како они функционишу? За сада, рецимо само толико да је сваки наш "клик" док сурфујемо по интернету за њих тренутна информација која се можда може конвертовати у вредност.

Модел креирања вредности подразумева синергетску интеракцију већег броја чланова компјутеризоване мреже, при чему је присутан индивидуални инпут сваког члана. Вредност се креира по принципу комутације и већа је од збира индивидуалних инпута.³⁹

2.1. Детерминанте туристичких услуга и њихова обележја

Имајући у виду све претходно наведене дефиниције можемо их обухватити и закључити да су услуге све активности, претежно неопипљивог карактера, које резултирају одређеним користима, које се пружају у тренутку производње услуге, које решавају одређени проблем корисника и које је корисник спреман да плати. Услов постојања услуге је корист, што значи да услуга постоји само ако корисник перципира корист од ње.

У стварности је веома тешко сусрести се са "чистом" робом коју не прати нека услуга или пак, услугу коју не прати неки опипљив предмет. Услуге најчешће

³⁸ P. Sweet: op. cit.

³⁹ Prema P. Sweet: op.cit.

обухватају неку врсту интеракције са даваоцем услуге, тако да оне могу представљати примарну или периферну активност којом се директно не производи физички производ. *Гронроос*, у својој дефиницији истиче неопипљивост услуге, интеракцију корисника услуге са пружаоцем услуге (особљем и/или физичким ресурсима, односно системима фирме-пружаоца услуге), као и корист, односно решење проблема корисника услуге.⁴⁰

У литератури о маркетингу и менаџменту услуга, изложено је неколико карактеристика које помажу разликовању услуга у односу на производе. Ове карактеристике нераскидиво су повезане туристичким услугама и њеним специфичностима а огледају се у следећем: неопипљивост, кварљивост, хетерогеност, симултаност процеса производње и потрошње и одсуство власништва.

Основна разлика између производа и услуга је карактеристика неопипљивости услуга. Из ове карактеристике произилазе све остале разлике робе и услуга. За разлику од производа који се састоје од предмета материјалног карактера, услуге су по својој природи углавном нематеријалног карактера и састоје се од аката и процеса (у облику идеја, информација, концепција и сл.). Коришћењем услуга се формира у доживљај, искуство, перформанса, задовољство, поверење, пажња и често се истиче да куповина услуга у ствари значи куповину користи, па и куповину обећања. Чисте услуге се не могу проценити и изразити физички. Оне се не могу видети, окусити, омирисати, опипати или показати пре куповине. Купци не могу тестирати и оценити квалитет услуге унапред. Под овом карактеристиком туристичких услуга подразумева се да оне нису изражене физички опипљивим производом, што значи да их купци не могу ни на један начин испробати пре куповине.⁴¹

Неопипљивост туристичких услуга значи да се оне првенствено доживљавају и уобличавају у одређено искуство, односно њихово коришћење не резултира поседовањем нечега. Због неопипљивог карактера туристичких услуга, процес стварања и продаје - испоруке услуга је веома радно интензиван (захтева значајно ангажовање запослених), што се непосредно одражава на квалитет услуга. Један од начина за превазилажење значајног утицаја људског фактора на стварање и квалитет услуга јесте и индустријализација и стандардизација услуга.

⁴⁰ С. Gronroos: *Service Management and Marketing - Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Maxwell MacMillan Int. Editions, Lexington Books, Lexington, 1990., стр. 26

⁴¹ Прилагођено: Концир Р., *Marketing usluga*, Београдска пословна школа, Београд, 2007., стр. 10

Процес претварања неопипљивог у опипљиво може се посматрати и у светлу "хард" елемената - више опипљивих елемената услуга који су подложнији стандардизацији и "софт" елемената који су неопипљиви и далеко их је теже стандардизовати. *Hardware* приступ истиче дизајнирање корпоративног имиџа туристичке организације или њеног производа кроз нпр. маркетинг активности, корпоративни лого, дизајн и паковање производа, објекте корпорације и сл. У туристичком сектору хардвер може бити широко концептуализован као материјализован производ (нпр. ентеријер и екстеријер хотела, собе хотела, јело, пиће, објекти и справе за рекреацију и сл.). *Software*, насупрот томе, обухвата пре свега односе између произвођача и потрошача услуга те их је укупним производом неопходно обухватити. Неопипљиви елементи процеса пружања услуга као што су: поузданост, пажња, уљудност особља и сл., могу бити потврђени онда када се услуга купи, али не и пре тога. На пример, туристички агент не може имати примерак туристичке услуге који се може показати потенцијалном купцу/туристи, а са друге стране компјутерска игра или аутомобил могу бити показани, тестирани и оцењени пре куповине.⁴²

Опипљиви елементи туристичке услуге често се садрже не само у материјалним производима који прате услугу, већ и у физичком окружењу (услужном амбијенту) у ком се услуга пружа. При томе се имају у виду дизајн објеката, хигијена и изглед запослених и сл., што такође може бити важно при опредељивању потенцијалних купаца за конкретног понуђача услуга. Код неких услуга је при томе лакше обезбедити опипљиве, видљиве елементе (услуге ресторана, продавница), док је код других то релативно теже (животно осигурање и сл.).

Продаја у туризму се углавном односи на обећања која се односе на сигурност, комфор и правовремену испоруку индивидуалног превоза транспортне компаније или услуга других учесника у пружању туристичке услуге. Једино се карта за превоз или ваучер размењују у време куповине. Због фиксираног времена и простора, у туризму (као и у већини осталих услуга), није лако демонстрирати користи од услуге која се продаје, што имплицира превазилажење и савладавање бројних проблема који искрсавају пред онима који се баве маркетингом - како обезбедити опипљиве доказе, односно повећати ниво опипљивости услуге. У туризму је уобичајено да се ови

⁴² Rakić B., *Marketing*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd 2005., str. 457-463

проблеми решавају кроз нпр. публикавање штампаних брошура или видео материјале који садрже информације о појединим дестинацијама или појединим услугама које се на њима пружају, формирањем препознатљиве марке у свести потрошача, истицањем репутације туристичког предузећа и људи који пружају услуге.

Варијабилност туристичке услуге је, такође, њихова важна карактеристика и то не само са становишта потрошача, већ и са становишта произвођача услуга. Ова особина туристичких услуга се манифестује кроз варирање тражње за услугама током времена (посебно тражња за туристичким и саобраћајним услугама) - сезони, данима, периодима у току дана. Предвиђање и контрола пружених услуга, њиховог обима и квалитета, отежани су пре свега због неопипљивости услуга, неопходности присуства потрошача на месту стварања услуге и неконзистентности понашања запослених радника према потрошачу.⁴³

Варијабилност се може испољити у неуједначености у квалитету услуге, како у оквиру једне туристичке организације, тако и код појединаца који пружају услуге. Ова особина одражава се на потешкоће код успостављања стандарда производње и испоруке услуга, обезбеђење и управљање квалитетом услуге. Истовремено, хетерогеност омогућава персонализацију услуга и њихово прилагођавање потребама конкретног корисника. Интеракције између пружаоца и корисника услуга су често веома јаке. Персонални контакт је битан како са становишта селекције, обучавања и контроле особља које је у директном контакту са потрошачима, тако и са становишта потрошача који су често активни у процесу производње услуга тзв. High - contact process, односно део су производног система. Радно интензиван карактер услуга условљава врло високу зависност од људског фактора, при чему се у новије време, тежи све већој стандардизацији и индустријализацији. Истовремено, особина варијабилности услуга може довести до ситуације да је тешко обезбедити потпуну сатисфакцију потрошача, нпр. у вршним периодима тражње постоје могућности да се појаве потрошачи са различитим и често конфликтним потребама што може резултирати одређеном дисхармонијом у пословању.⁴⁴

Уколико, а то је веома изражено у туризму, као подсистему у систему услужних делатности, ниво квалитета услуге и сатисфакција потрошача зависе од квалитета

⁴³ Popescu J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2003., str. 95

⁴⁴ Adaptirano prema: Poon A., *Turizm, Technology and Competitive Strategies*, CAB International Wallingford, 1993., str. 258

интерперсоналних односа, онда је веома битно обезбедити њихов стандардизован ниво. Обезбеђење квалитета је значајно као основа планирања конкурентске предности и у контроли стандарда управо у домену интеракција учесника у процесу испоруке услуга (произвођача унутар услужне организације, произвођача и корисника, али и међу корисницима међусобно). Један од начина који је веома ефикасан у овом контексту јесте поклањање посебне пажње регрутовању, образовању, оспособљавању и одабиру персонала, често и кроз формирање центара за обуку кадрова од стране услужних организација.

Установљавање стандарда, такође је веома отежано код радно интензивних личних услуга (*one-to-one services*), нпр. здравствених услуга, фризера и сл., док је код услуга које пословање заснивају на доминантној употреби опреме и уређаја (*equipment base*) квалитет далеко лакше контролисати, управо због присуства опипљивих, материјалних елемената у производњи и испоруци услуга, па је и пажња на варијабилност мања.

Хетерогеност услуга произилази из учешћа великог броја независних субјеката у стварању одређене услуге. У сектору туристичких услуга производ за потрошача представља амалгам различитих елемената (смештај, превоз, исхрана и др.). Различити делови услужног система су "одговорни" за крајњи ниво испоручене услуге. Чак и у оквиру једног подсистема у туризму, односно код једне појединачне услуге (нпр. превоз) постоји читав низ делова, подсистема, који обезбеђују континуирано искуство од услуге (нпр. у ваздушном превозу: запослени у путничкој агенцији, *checking-in* агент на аеродрому, особље у авиону, кетеринг компаније, пртљажно особље, особље које чисти кабине и остали). Као последица ове особине услуга јавља се недовољна једнообразност при њиховом стварању и неуједначености у квалитету појединих делова укупне услуге као и тешкоће при стандардизацији и праћењу њиховог квалитета.⁴⁵

Симултаност производње и потрошње је последица раније истакнутих карактеристика услужног сектора. Услуге имају кратке или уопште немају канале дистрибуције. Потрошач мора доћи у услужни капацитет или ће давалац услуге доћи код потрошача. Потрошачки контакт представља још једну значајну разлику између робе и услуга.

⁴⁵ Popescu J., *Marketing u turizmu*, Čigoja štampa, Beograd, 2003., str. 13

Симултаност - недељивост туристичких услуга је специфичност услуга, која је блиско повезана са њиховом варијабилношћу и односи се на симултаност процеса производње и потрошње услуга. За разлику од материјализованих производа који се уобичајено производе у централној бази а онда транспортују на локацију где их потрошачи желе и могу купити, производња и потрошња услуга се поклапају, оне су временски и просторно синхронизоване. Да би се услуга реализовала и оствариле жељене користи за потрошаче (и произвођаче), произвођач и потрошач се морају састати на месту и у време који су узајамно прихватљиви. Врло често, потрошач не само да мора бити присутан већ је и ангажован у току производње и испоруке услуге. Потрошач, такође, перципира све видљиве операције у процесу пружања услуга. У суштини, карактеристика недељивости услуга произилази из високог степена *face-to-face* или *voice-to-voice* интеракција између купца (који је потрошач) и продавца (који је запослени) а што резултира у симултаности производње и потрошње у услужном процесу.

Симултаност услуга утиче на обим њиховог стварања, истиче значај локације (простора), ограничава избор алтернатива од стране потрошача, утиче на избор канала продаје (кратки или непостојање), а маркетинг и производња показују висок степен међузависности. Симултаност процеса производње и потрошње условљава тешкоће у контроли (грешке често и прво уочавају потрошачи) из чега произилазе и проблеми гаранције квалитета пружене услуге. Како је код услуга активно учешће потрошача у производном процесу веома важно за оцењивање крајњих користи, у неким случајевима и привидно незнатне промене у начину производње услуга могу у потпуности девалвирати вредност крајње користи коју потрошач очекује. Уколико је реч о делатностима код којих у процесу пружања услуга учествује истовремено већи број потрошача (нпр. услуга ресторана, конгресних центара), уз отежану контролу јавља се и проблем отежаног одржавања постављених стандарда у пружању услуге.⁴⁶

Недељивост услуга има импликације на менаџерске активности и у смислу напора да се услужни процес што је могуће више индустријализује. Ово се може чинити кроз покушаје да се потрошачи што више укључе у сам процес пружања услуга.

⁴⁶ Rakić B., *Marketing*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka, Beograd 2005., str. 458-461

Битно обележје туристичких услуга је и њихова *кварљивост*⁴⁷ (краткотрајност) односно немогућност складиштења, тј. чувања на залихама или одлагања потрошње. Ова особина произилази из симултаности производње и потрошње услуга. Менаџерске структуре у услужним организацијама морају имати у виду ову особину услуга пре свега због неопходности усклађивања (временски и просторно) понуде и тражње, и проблема управљања тражњом. Стабилну тражњу могуће је обезбедити у дугорочном временском периоду само ако се благовремено прате промене и адекватно на њих одговори. Тако, на пример, одсуство туриста у туристичким капацитетима (или туристичким дестинацијама) директно се одражава на немогућност реализације туристичких услуга. Хотелска соба, седиште у авиону, конгресни центри, места у рингишпили, у тематском парку и слично, уколико нису продати у одређеном времену, не могу бити сачувани за продају у будућности, дакле не могу бити предмет складиштења и као такви су веома кварљива роба.

Недостатак могућности поседовања значи да се туристичке услуге не могу поседовати на исти начин као и материјализовани производи, оне могу бити у форми искуства, доживљаја, учествовања, што доводи до потешкоћа потрошача да их оцене и искажу на одговарајући начин. Потрошач може имати приступ капацитету или му може бити омогућено његово коришћење (нпр. хотелска соба, кредитна картица и сл.) тако да потрошач плаћа само употребу, приступ или најам артикла, али при томе не постаје власник производа који користи. Истицање предности невласништва (нпр. предности у погледу обавезе плаћања) може бити један од могућих начина превазилажења проблема обезбеђивања прилаза потрошача предмету којим се услуга пружа (без преноса својине).

Поменуте карактеристике услуга (и разлике у односу на робу), још увек не пружају довољно прихватљиво објашњење њихове суштине. За сваку од ових особина се могу пронаћи изузеци. Исто тако, велики број производа тих фирми као интегрални део своје понуде уз производе нуди и различите услуге (техничке услуге, поправке, одржавање, обучавање потрошача, консалтинг, управљање и сл.). Дакле, постоји део услужног сектора неодвојив од производње и представља тзв. "скривени услужни сектор". Ово треба имати у виду у савременим условима пословања где класична

⁴⁷ Bakić O., Božić V., Gavrilović S., Lovreta S., Ristić Ž., Vračar D., *Marketing uslužnih delatnosti*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1991., str. 67-68

подела националне економије (на три сектора - примарни, секундарни и терцијарни), не одражава сву сложеност услужног сектора и посебно његовог утицаја на укупан привредни раст. Имајући у виду све набројане особине услуга и наведене класификације, уочава се да услуге представљају широко поље активности, а посебно је то евидентно и кроз туризам као значајан део овог услужног сектора.

Сталне и брзе промене окружења, нарочито његовог технолошког сегмента, генеришу бројне технолошке и процесне иновације у услужном сектору. Због тога се јавља и потреба теоријског преиспитивања одређених аксиома, дефиниција, класификација, итд. у маркетингу услуга.

Помињали смо неопипљивост као кључно обележје услуге. Пракса управљања маркетингом услуга отворила је, међутим, питање комплекснијег дефинисања и разврставања неопипљивости.⁴⁸ У том смислу већ је доста широко прихваћено поимање неопипљивости услуге као дводимензионалне категорије, односно, можемо говорити о *физичкој и менталној неопипљивости*. Традиционални маркетинг услуга имплицира првенствено физичку неопипљивост. Међутим, јасно је да прагматични одговор маркетинг менаџмента не може бити исти уколико се у конкретном случају ради првенствено о менталној неопипљивости. *Hill* так сматра да су изрази "опипљиво/неопипљиво" и "материјално/нематеријално" ирелевантни, непотребни и да доводе у заблуду. "Оутпут многих произвођача услуга састоји се од *материјалних промена* на добрима (или лицима) на којима раде, али они остају услуге када се изводе у корист других економских јединица". Неопипљивост, значи, треба релативизовати, у сваком случају градирати, и имати у виду логику приказану спектром опипљивости.

Хетерогеност, као обележје услуге, све више се губи због аутоматизације низа услужних процеса. *Lovelock* и *Gummesson* цене да је то тренд због кога би хетерогеност (они сматрају да је бољи израз *варијабилност*), требало елиминисати као обележје услуга.⁴⁹ Треба, чини нам се, ипак имати у виду да је код низа услуга варијабилност, у смислу персонализације, оно што корисник жели, па и ако хетерогеност елиминишемо као једно од теоријских обележја услуге, не бисмо смели да стандардизацију сваког услужног процеса прихватимо као оптимално решење са маркетинг становишта.

⁴⁸ Koncir R., *Marketing usluga*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2007., str. 15

⁴⁹ C. H. Lovelock, E. Gummesson: *Whither Services Marketing In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives*, *autorski rad*, ©2004. by C. H. Lovelock & E. Gummessonop. cit., str. 21

Недељивост производње и потрошње као обележје услуга у неким случајевима је проблематично за доказивање. Због тога *Lovelock* и *Gummesson* уводе категорију *одвојивих услуга*, где спадају све оне услуге када корисник директно не учествује у услужном процесу (нпр. чишћење пословних просторија, одржавање и поправка кола, итд.)

Што се тиче незадрживости (*perishability*) услуга, на њу треба гледати из два угла: са становишта фирме капацитет је пролазан (незадржив, пропуштена прилика), али то није исто што и незадрживи оутпут. За корисника, принцип незадрживости важи, мада је неке услуге могуће "складиштити" (нпр. снимак неке представе, предавања, и др.).

2.2. Специфичности и карактеристике туристичке тражње и понуде

У најопштијем смислу тржиште представља скуп односа понуде и тражње. На страни тражње се јављају купци као носиоци разних потреба и слободних новчаних средстава, а на страни понуде разне врсте продаваца који обезбеђују задовољење потреба купаца. Ова најопштија дефиниција може да се примени и при дефинисању туристичког тржишта. Са становишта функционисања туристичког тржишта, оно ипак има неке специфичности које га разликују од осталих тржишта. То се пре свега огледа у наглашеној сезоналности туристичког промета, симултаном процесу пружања услуга и њене потрошње, усмерености туристичке тражње према туристичкој понуди, високој еластичности туристичке тражње у односу на приходе носилаца туристичких потреба и дејство фактора који нису економске природе.⁵⁰

Као и код тражње за физичким производима, тако и код тражње за услугама треба разликовати три њена типа, а то су:⁵¹

- ефективна тражња,
- латентна тражња и
- потенцијална тражња.

Ефективна тражња претпоставља да постоји потрошачка потреба и спремност за куповину конкретне услуге, све покривено платежном способношћу потрошача.

⁵⁰ Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, CID - Ekonomski fakultet, Beograd, 2012., str. 138-139

⁵¹ Koncir R., *Marketing usluga*, Beogradska poslovna škola, Beograd 2007.

Због немогућности формирања и одржавања залиха услуга, а у случајевима осцилација (најчешће сезонских) ефективне тражње, услужна предузећа морају прибегавати сложеним операцијама управљања тражњом у циљу њене синхронизације са понудом. Ово често значи да ефективну тражњу фактички треба привремено претворити у латентну или чак потенцијалну, са намером да се она поново врати у статус ефективне тражње кад то услужној фирми буде одговарало. Оваква еквилибристика у управљању тражњом индустријских производа углавном се не примењује, пошто се синхронизација тражње и понуде већим делом може решити залихама.

Латентна тражња постоји у два главна случаја. Прво, кад потрошач нема платежну способност да купи услугу, мада потреба постоји, и друго, кад услуга из било ког разлога није доступна потрошачу, или бар он то тако перципира, без обзира на то што постоји и потреба и платежна способност. Кад је у питању платежна способност, онда мере које услужна фирма може да предузме да би латентну тражњу претворила у ефективну, потичу из арсенала који се користи и у индустријским предузећима. Уколико је платежна неспособност узрок постојања латентне уместо ефективне тражње, то, као што смо навели, може да буде и резултат мера управљања тражњом од стране услужног предузећа, дакле очекивани статус. У том случају претварање латентне тражње у ефективну може да се изведе једноставном суспензијом мера које су ефективну претходно претвориле у латентну тражњу. Уколико је латентна тражња последица недоступности услуге, њено претварање у ефективну тражњу није тако једноставно и у сваком случају зависи од конкретних околности. Инструменти који се у таквим случајевима могу користити преваходно ће бити усмерени на дистрибуцију и/или промоцију, где, кад су услуге у питању, постоје озбиљна ограничења.

Потенцијална тражња формално је слична оном типу латентне тражње који настаје због недоступности, дакле постоји и потреба и платежна способност. Медутим, потрошач се уздржава од куповине оног што му је тренутно понуђено, ишчекујући за њега повољније могућности. Дакле, овде уздржавање од куповине није резултат недоступности услуге изазване постојећим дистрибутивним и/или промоционим решењима, него, једноставно говорећи, непостојања тачно онакве услужне понуде какву би потрошач желео (чега он ни не мора увек да буде свестан). Према томе, услов за превођење потенцијалне тражње у ефективну јесте креирање нове услужне понуде, у складу са потребама, жељама и платежном способношћу потрошача.

Најзначајније карактеристике туристичке тражње су:⁵²

Хетерогеност - структура туристичких потреба и разлике у карактеристикама носилаца туристичких потреба (економске, демографске, психолошке и др.) условљавају да туристичка тражња у основи буде веома разнородна. Са друге стране, сваки носилац (туриста) тако издиференциране туристичке тражње наступа јединствено у односу на потребан комплекс туристичке услуге - туристичког производа. То има за последицу како потребу за диференцираним третирањем - сегментирањем тражње, тако и за просторним и временским усклађивањем активности свих учесника туристичке понуде;

Еластичност - изражава се, пре свега, кроз промене туристичке тражње у односу на приходе носилаца туристичких потреба, цене туристичких услуга и ванекономске факторе (психолошки фактори и фактори из друштвеног и природног окружења). Еластичност туристичке тражње у односу на економске категорије које је условљавају представља примарну еластичност, док се секундарном еластичношћу означава њена варијабилност у односу на промене туристичке понуде;

Сезонски карактер - усредсређеност туристичке тражње на одређено доба године, првенствено летње месеце, условљена је међуделовањем између фактора туристичке тражње и природних фактора туристичке понуде. Значај сезонске концентрације туристичке тражње нарочито се испољава у односу на пословање предузећа туристичке привреде, као и на остваривање укупних ефеката од развоја туризма.

Наведене карактеристике туристичке тражње, пре свега њена хетерогеност, условљавају потребу за стварањем комплекса услуга од стране туристичке понуде у односу на сваког носиоца туристичке потребе. Основни фактори који чине туристичку понуду су: атрактивни, комуникативни и рецептивни. Атрактивни фактори (културно-историјски споменици, природни фактори и др.) укључују се у тржишне односе као део туристичке понуде и као нематеријална добра.

Основе тражње, било које па тако и туристичке, чине три фактора: потребе, платежне способности и спремност да се купује. Без сумње, фактор туристичке тражње је и слободно време које стоји на располагању за предузимање туристичких путовања.

⁵² Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja, Beograd, 2002., str. 19

У сваком случају потребе представљају ону полазну тачку са које се стартује када је реч о појави било које па и туристичке тражње. Туристичке потребе схваћене као потребе за одмором, рекреацијом, забавом, разонодом и слично спадају у допунске потребе (тј. потребе "из фантазије" како је Маркс дефинисао културне, стваралачке, етичке и друге потребе, за разлику од егзистенцијалних, тј "потреба из стомака"). Делимично, ако је реч о обављању радом утрошене енергије оне улазе и у домен егзистенцијалних потреба.⁵³

Економско испољавање туристичке тражње могуће је поред слободног времена тек и уз постојање слободних новчаних средстава као и уз претпоставку да ће део дискреционог дохотка којим располажу носиоци туристичких потреба искористити за предузимање путовања. Према томе слободно време и слободна новчана средства су основни, односно условни фактори економског испољавања туристичке тражње.

Истовремено потребно је напоменути да се туристичка тражња може посматрати и као функција предиспозиције носилаца потреба да предузимају туристичка путовања и резистентности дате туристичке дестинације. Предиспозиција за путовања је у директној зависности од друштвено-економских, географских, личних и других особина туриста, док је са друге стране, резистентност у обрнутој пропорцији са тражњом и објективно зависи од већег броја елемената (удаљеност - трошкови пута - цена, културних елемената, трошкови туристичких услуга - цена, квалитета и слично). Овај приступ сматрамо погодним јер указује на бројност и могуће дејство одређених елемената и на страни тражње и на страни понуде, који у основи израстају као фактори од утицаја на понашање туристичке тражње, што се мора имати у виду код објашњења карактеристика туристичког тржишта.

Тако закључујемо да је основна карактеристика туристичке тражње њена еластичност која се може посматрати у зависности од економских и ванекономских фактора. Ако се ради о економским факторима онда се може говорити о сензитивности тражње на доходак и цене, а кад се ради о ванекономским факторима има се у виду сензитивност исте на факторе као што су: ратни сукоби, елементарне непогоде, кризе и друго. Ако се има у виду духовна еластичност туристичке тражње онда се она може дефинисати као бржи пораст издатака за туристичка путовања у односу на пораст дохотка.

⁵³ Unković S., *Ekonomika turizma*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 4

Основна карактеристика туристичке понуде јесте њена нееластичност, која произилази из деловања следећих чинилаца:⁵⁴

- фактори туристичке понуде, посебно атрактивни, не могу се мењати, изузев у дужем временском раздобљу, што је потенцирано и везаношћу за одређен простор;
- изградња туристичких објеката захтева значајна улагања, што резултира оптерећењем туристичке услуге великим обимом фиксних трошкова и немогућношћу прилагођавања краткорочним променама на туристичком тржишту;
- велики удео личног рада у пружању туристичких услуга битно умањује могућности за унапређење процеса рада.

Наглашена нееластичност туристичке понуде, првенствено у односу на промене фактора туристичке тражње, утиче на неодговарајуће коришћење капацитета посебно у вансезонском раздобљу и на резултате пословања.

Туристичка понуда, поред нееластичности има и друге бројне специфичности. Посебно треба поред нееластичности издвојити и следеће:⁵⁵ 1) хетерогеност, 2) интегралност и 3) све веће присуство нематеријалних елемената.

Хетерогеност понуде. За разлику од било ког материјалног производа који купац индивидуално посматра, туристички производ је са једне стране хетероген, али такође, представља заокружену целину са друге стране. Он је састављен од више "подпроизвода" који су обједињени у неку целину и као такви су усмерени према купцу. У питању су производи материјалне и нематеријалне природе. Хетерогеност је присутна како са становишта броја учесника (има их више) тако и врсте производа (услуге) који се нуде купцу. Савремени купац управо очекује све више његове хетерогености, јер му је то један од кључних фактора избора за потрошњу и доношење одлуке.

Интегралност понуде. Међу теоретичарима и практичарима из области туризма неспорно је да су "природни услови" само почетна карика у потенцијалном развоју туристичке понуде неке дестинације. Више нису довољни ни комфорни смештајни

⁵⁴ Unković S., *Ekonomika turizma*, Savremena administracija, Beograd, 2001., str. 141-142

⁵⁵ Mihailović B., *Marketing u turizmu – principi za menadžment*, CPI-Podgorica, Cetinje, februar 2005., str. 103 - 104

капацитети "са собом која има поглед на море". Смештајни капацитети не значе ништа без климатизованих соба, мини барова у њима или сложених елемената ванпансионске понуде. Може се чак тврдити да ни луксузни објекти боравка туриста нису довољни за успешну понуду ако нису праћени другим садржајима који коинцидирају са тражњом туриста. Природни услови су само почетни, али не и довољни да би се оформила квалитетна понуда, што веома добро показује туристичка пракса црногорског приморја. Савремени туриста захтева све више интегрисање понуде у целину у којој, суштински, природни услови заузимају скромну улогу. Елементи изворне природе ће све мање бити кључни фактор у доношењу одлуке туристе о боравку. Једино је неоспорна чињеница да интегрисање елемената понуде у складну целину даје симултани позитиван ефекат. Сви учесници у ланцу туристичке понуде морају бити потпуно интегрисани и складно компоновани. Креатори понуде стално морају имати у виду да туриста доживљава понуду јединствено и само тако врши избор. Његова одлука ретко произилази из неког појединачног елемента, што више представља изузетак него правило. Међутим, исто тако треба констатовати да и неки периферни елемент понуде може негативно деловати на туристичку одлуку о боравку.

Заступљеност нематеријалних елемената у понуди се повећава у времену. Туристу све мање интересује типична храна, на пример, али га све више привлаче: уредност и брзина превоза, специјалитети кухиње, дестинације и култура места, традиција, разни садржаји активног одмора и сл. Те законитости система потрошње су веома важне за креаторе обима и садржаја туристичке понуде, те се стално морају имати у виду. Иновација је једна од стратегијских активности развоја понуде, посебно њеног континуитета.

2.3. Димензије услужног производа туристичких организација

Туристички производ је резултат ланца учесника који партиципирају у његовом креирању и реализовању. Сви они скупа омогућавају да се као резултат њиховог индивидуалног и, што је важније, интегралног напора понуди „ланац услуге“. Ланац услуга је резултат интегралног процеса њеног обликовања. Зато се с правом истиче специфичност туристичке услуге као ланац њеног обликовања.

Процесно посматрано, у њега су изнијансиране најмање три компоненте, јер се и задовољавање туристичке потребе може на њих декомпоновати. То су:

- Компоненте производа пре и за време путовања према дестинацији,
- Компоненте производа у току боравка и
- Компоненте после завршетка боравка.

Компоненте производа пре доласка у дестинацију. Ова компонента туристичког производа обухвата све производе или услуге које туриста конзумира до доласка у одређену туристичку дестинацију. Наиме, полази се од тога да већ постоји иницијални интерес туристе за неку дестинацију или ужи простор. Информације које прикупља туриста зависе од циља и дужине његовог боравка као и од његових расположивих информација или искустава у вези ранијег конзумирања производа. Зато су потребне различите компоненте производа пре доласка у дестинацију. Међутим, независно од тога, потенцијални носилац понуде мора водити рачуна да од првих компоненти понуде туристичког производа може пресудно зависити даљи интерес или тражња. И ова компонента туристичког производа може се даље декомпоновати на саставне делове. Прва подкомпонента производа, у овој фази, су информације које се могу дати потенцијалном интересенту или се самоиницијативно прибављају. Оне се, према томе, обично добијају у некој агенцији или другом информационом извору (интернет и др). Друга категорија производа у овој фази представља систем услуга до доласка у дестинацију. У питању су саобраћајне услуге са одређеним пратећим елементима, све до саме дестинације. Трећа категорија чине производи које туриста конзумира до доласка у дестинацију (храна, пиће и др.).

Туристички производ у току боравка. У питању је сет материјалних производа и услуга које туриста као потрошач конзумира у току свог боравка у одређеној дестинацији. Ради се о смештају, исхрани, пићу, разним облицима забаве (ванпансионска потрошња), посета културно - историјским споменицима, куповина разних предмета (сувенири и др.). Ова компонента туристичког производа је кључна у процесу стварања услуге и од ње пресудно зависи угођај туристе. У оквиру ове категорије производа, битно је нагласити да је "природа" само почетни елемент туристичког производа, који све мање долази до изражаја у структури понуде. На овај сегмент туристичког производа отпада највећи део потрошње туристе. Он је доминантан у структури потрошње и састоји се од комплекса материјалних производа и услуга које туриста конзумира боравећи у некој дестинацији. Ниво његове потрошње кореспондираће са нивоом и разноликошћу понуде која представља скуп понуђених

производа и услуга. Зато је на индивидуалним и укупним креаторима овог сегмента маркетинг мих-а да га што потпуније осмисле у складу са потребама туристе и остваре конкурентску предност.

Производ за време повратка са дестинације. Ради се о делу производа сличном у току доласка туристе у дестинацију. Он је претежно усмерен на услуге превоза и исхране у току путовања, као и неке производе који могу употпунити утиске о боравку (разни сувенири који се нуде за време путовања, нпр.).

Туристички производ је комплексна категорија, те се може говорити о миксу производа. Микс туристичког производа се састоји од а) основног и б) додатног нивоа услуге.⁵⁶ Логично је да додатне компоненте туристичког производа произилазе из базичне или основне компоненте, фундиране на основу појединачних учесника и дестинације у целини. Све компоненте туристичког производа није могуће предвидети, осим у пакет аранжманима (често ни тада). Веома је сложено укомпоновати различите елементе понуде јер су често интереси носилаца понуде различити. Свака дестинација, а поготово развијена, располаже са много елемената туристичког производа.

Савремени туристички производ представља сложену, интегрисану производно-услужну целину, која се до детаља не може обликовати нити туриста може предвидети његову потрошњу:

- Постојање независних носилаца понуде у креирању укупног производа претпоставља маркетинг сарадњу у оквиру појединих компоненти понуде различитих сектора. Савремени је захтев потрошача да се укупни понуђени производ третира као целина и да су проблеми његовог компоновања у области менаџмента појединих учесника (носилаца понуде).
- Чињеница да се многе промене у туристичкој дестинацији не планирају, већ дешавају кроз ефективне структурне промене тржишне тражње, утиче на потребу континуираног мониторинга за његов развој и остварење промотивних циљева. Шире димензије понуде су на креаторима маркетинг микса појединачних учесника, али туристички потрошач их третира као јединствену целину.

⁵⁶ Ћosić M., *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Čigoja štampa, Beograd 2007., str. 49

- Присутна је перманентна потреба за маркетинг истраживањима као основе за развојем туристичког производа и промотивне активности. Адекватна понуда се може креирати једино на основу резултата маркетинг истраживања, које су основа за доношење одлука о инструментима маркетинг микса.
- Разумевање укупног туристичког производа кроз призму потрошача подразумева идентификовање имиџа дестинације, али и маркетинг програма за стимулисање циљне тражње. Туристички производ треба да резултира великим бројем компоненти и диференциране понуде, како би се изашло у сусрет све сензонскијој тражњи.

У сфери материјалне производње производ је релативно једноставно дефинисати, јер је у питању његова материјалност - појавност, па се може додирнути, осетити, или пробати. Тај склоп чињеница утицао је на беспотребност теоријске расправе о схватању (физичког) производа и његовим суштинским одређењима као инструмента маркетинг микса. При томе се стално мора имати на уму да је туризам хетерогена привредна делатност, а понуда и тражња сложене друштвено - економске категорије. Комплексност туристичког производа и његова перманентна променљивост доводе до чињенице да је дефинисање и прецизирање туристичког производа и данас актуелан проблем. До сада су поједини аутори више пута вршили различите покушаје систематизације, дефинисања и обухватности туристичких потреба. Тако су, на пример, у покушају детаљног нијансирања, извршили његову троструку категоризацију. Они сматрају да један број производа туриста троши као и било који становник дестинације (храна), што је сасвим истоветна понуда. Постоји група производа које само туриста троши, јер су посебно њему намењени (услуге туристичких агенција, нпр.). Трећа врста производа су делимично адаптирани за потребе туристе (производи за плажу) и у његовој су функцији.

Друга група аутора полази од става да туриста током свог боравка, како он каже, "монтира" производ, тако да се не може говорити о његовој унапред одређеној величини нити структури. Ово схватање полази од веће флексибилности потрошње, која је под утицајем индивидуалности туристе.

Поједини аутори⁵⁷ претендују да одреде туристички производ кроз анализу његових укупних компоненти. Наводе се укупно пет његових компоненти, и то: 1. Атрактивност дестинације, 2. Средства (понуда) дестинације, 3. Приступачност дестинацији, 4. Имиџ и 5. Цена.

Атрактивност дестинације. У питању су сви елементи који чине више или мање атрактивном дестинацију и представљају примарну мотивисаност туристе. Ту спадају природни услови (земља, клима, море...), културно-историјско наслеђе, неки за туристу посебно атрактивни објекти (центри, грађевине и сл.), специфични услови и начин живота становника и др.

Средства (понуда) дестинације. Овде спадају сви елементи унутар дестинације или су повезани са њом, а који доприносе њеној атракцији (смештај, ресторани, транспорт, информације и др.). Ради се о средствима која су израз специфичности понуде, креиране са посебном намером за обликовање туристичке услуге. Акценат је на јединствености производа дестинације, којим се ствара "слика дестинације". Она произилази из дефинисања мисије дестинације, са важном улогом државе.

Приступачност. Ова компонента укључује све погодности транспорта да би туристи стигли до дестинације (аеродроми, путеви, железница и др.). За савременог туристу, то је значајна компонента укупног квалитета производа.

Имиџи представљају све ставове, информације, предрасуде, којима потенцијални туриста располаже о свим облицима туристичког производа, независно од тога да ли је он био у тој дестинацији или не.

Цена представља укупне издатке које ће туриста имати за неко путовање у погледу транспорта, боравка, сезоне и др.

У вези наведеног става, окосница туристичког производа је најчешће позната приликом доношења одлуке о путовању, али се детаљи производа могу надограђивати. Многе компоненте туристичког производа или детаљи потрошње се не могу предвидети од стране туристе приликом доношења одлуке о некој дестинацији.

Полазећи од специфичности туризма као привредне гране, под туристичким производом као инструментом маркетинга подразумевамо скуп свих материјалних

⁵⁷ Milenović B., *Marketing u turizmu – Principi za menadžment*, Fakultet za turizam i ugostiteljstvo – Kotor, Cetinje 2005., str. 262 - 263

добара и услуга, те невидљивих угодности које користи туриста у задовољавању потребе од почетка до краја боравка. Из наведене дефиниције следи да је:

- У питању је хетерогени производ,
- Обухвата материјална добра, услуге и остале угодности,
- Интересантан је у току читавог боравка туристе,
- Односи се на све елементе понуде који су у функцији задовољавања туристичке потребе.

Производ у туризму је комплексан, састављен од више различитих елемената укомпонованих у јединствену целину која се као таква конзумира. Интегрални туристички производ је основ за разумевање и спровођење праксе маркетинг - менаџмента. Треба напоменути да се сваки облик маркетинг стратегије "изводи" и наслања на производ као базични инструмент маркетинга.

При дефинисању туристичког производа може се користити, као ефикасан са становишта доношења маркетинг одлука, приступ који га посматра у оквиру три основна нивоа:⁵⁸

- основни производ или суштина производа
- опипљиви или формални производ
- увећани производ

Основни производ је битна корист, која је садржана у производу, како би се задовољила одређена потреба потрошача (одмор, забава, рекреација, упознавање са људима и др., односно оно што купац мисли да купује). То је најједноставнији ниво посматрања производа и он не омогућава разликовање у односу на конкуренте.

Опипљиви или формални производ би требало да поседује следеће карактеристике: ниво квалитета, особеност, стил, име производа и паковање. Он представља начин помоћу којег се основна корист за потрошаче изражава опипљиво, уз специфицирање основних елемената, односно укључује и очекивани ниво услуге. У вези са парцијалним туристичким производом, опипљиви/формални ниво би обухватио конкретну понуду носиоца пословних активности: локацију, цену, марку - име,

⁵⁸ Ћosić M., *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Čigoja štampa, Beograd 2007., str. 47

укључене услуге и др., у одређено време и уз одређену цену. И у овом погледу не постоје основе за битније диференцирање производа на тржишту.

Увећани производ укључује, као трећи ниво, додатне услуге, и представља основу за обезбеђење одговарајуће конкурентске позиције на тржишту. То се постиже проницањем у укупни систем потрошње туриста да би се поступало у складу са њиховим захтевима, жељама и потребама. Разлика између формалног и увећаног производа постиже се, у туризму, помоћу опипљивих (нпр. разни ситни поклони) и неопипљивих елемената (квалитет услуга, пре свега). Може се рећи да, што је већи размак између основног и увећаног производа, утолико су предузеће или дестинација створили рационалнију основу за боље позиционирање на тржишту. Одржавање ове разлике је веома отежано због непрестане активности конкуренције, што захтева стално прилагођавање и изналажење нових решења.⁵⁹

Дефинисање и проучавање производа, у оквиру примене маркетинг концепта, посебно у туризму, подразумева веома широк приступ. У оквиру таквог приступа, туристички производ се може дефинисати „као појединачни (парцијални) елемент произвођача на страни туристичке понуде, или као функционални спој више таквих елемената (интегрисани), при чему се његово коначно уобличавање постиже избором и миксовањем тих елемената, које за дато географско подручје врше сами туристи”.⁶⁰

Полазна основа за дефинисање туристичког производа проистиче из чињенице да сваки туриста/потрошач има сопствено виђење, односно перцепцију туристичког производа. Сходно томе, производом предузећа туристичке привреде можемо сматрати његову целокупну понуду на начин на који је опажају, како постојећи, тако и потенцијални купци. Он је спој користи створен у циљу задовољавања потреба и жеља и решавања проблема дефинисаних тржишних сегмената. Производ је састављен од опипљивих и неопипљивих елемената, при чему његова корисност произлази из онога што он чини за купца. Важна компетенција предузећа туристичке привреде испољава се у његовој способности да уопшти разноврсне перцепције туристичког производа.⁶¹

Наведено посматрање туристичког производа подразумева да нити појединачни носилац понуде (предузеће), нити туристичка дестинација не нуде само један производ,

⁵⁹ Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja, Beograd, 2002., str. 98

⁶⁰ Bakić O., *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003., str. 145

⁶¹ Medlik S., *Dictionary of Travel, Turism and Hospitality*, 3-ed, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003., str.73

већ више производа који се уобличавају у тзв. производни микс или асортиман. У оквиру асортимана битни су његова ширина (бројност различитих врста производа у производном програму), дубина (просечан број производа у оквиру сваке групе или врсте производа) и конзистентност (степен међусобне повезаности различитих аспеката асортимана).

Поред тога, носиоци понуде морају бити свесни чињенице бројних и изражених карактеристика туристичког производа, што су уосталом карактеристике услуга, као што су:

- немогућност лагеровања
- сезонски карактер потрошње
- неопипљивост производа
- комплементарност
- нефлексибилност и сл.

Ово, узето заједно са претходно поменутих елементима, не даје за право Херберту Хофману да је лако планирати интегрисани туристички производ. Управо супротно, туристички производ је тешко планирати. То посебно долази до изражаја последњих деценија, које, кад је реч о туристичком тржишту, карактеришу измењени захтеви туристичке тражње у погледу асортимана и квалитета који се очекује од туристичког производа као носећег инструмента у пословној и туристичкој политици.

На основу наведеног може се закључити да туристички производ може да се дефинише као појединачни (парцијални) елемент произвођача на страни туристичке понуде или као функционални спој више таквих елемената (интегрисани), при чему се његово коначно уобличавање постиже избором и миксовањем тих елемената које за дато географско подручје врше сами туристи.⁶²

Независно од различитог диференцирања и приступа туристички производ треба посматрати на најмање два нивоа: *1. Укупни туристички производ и 2. Туристички производ појединих парцијалних пословања.*

⁶² Milenović B., *Marketing u turizmu – Principi za menadžment*, Fakultet za turizam i ugostiteljstvo – Kotor, Cetinje 2005., str. 263 - 264

Парцијални производ формирају носиоци туристичке понуде. На туристичком тржишту, њега нуде, као свој сопствени производ, хотелијерска предузећа, превозници, путничке агенције, али и други учесници на страни понуде (музеји, галерије, спортске институције и сл.).

Херберт Хофман, који такође, производ у туризму види као парцијални и интегрисани, указује да појединачни понуђачи (хотелијерско предузеће, саобраћајно предузеће и сл.) имају доста муке око креирања туристичког производа јер "нема чврстих норми помоћу којих би квалитативни (па и квантитативни) аспекти туристичког производа могли лако да се сагледају". Чак истиче да је понекад лакше планирати производ на локалном и регионалном нивоу јер се задатак састоји само у томе да се "многе појединачне понуде обједине у производ који има добру продају".⁶³

Интегрисани производ је онај како га перципира и конзумира туриста. Интегрисани производ је збир већег или мањег броја различитих парцијалних производа. Међутим, сама констатација да је он збир елемената (парцијалних производа) ништа не говори о његовом формирању, ни о томе ко "спаја делове", тј. различите парцијалне производе.

Да би се дао конзистентни одговор на питање како се формира интегрисани туристички производ, мора се правити дистинкција у нивоима посматрања:

- са становишта произвођача (носилаца појединих производа и услуга)
- са територијалног становишта

Ако, на пример, угоститељско предузеће (хотелијер) нуди услугу смештаја и исхране и остале додатне услуге, онда је то парцијални производ посматрајући га у односу на целину производа који ће туристи конзумирати на датој туристичкој дестинацији (па и шире, у процесу превоза - из и до домицила). Али, истовремено, треба скренути пажњу да се ради о завршном производу тог привредног субјекта, за који се може рећи да је мање или више интегрисан. Исто тако, туристичка агенција, производи - интегрише различите елементе - парцијалне производе. Она представља оног репрезента туристичке понуде који интегрише највише елемената (смештај, исхрана, превоз, трансфер, излети, забава и сл.) и највише се од свих носилаца понуде, генерално посматрано, приближава захтевима и жељама потрошача.

⁶³ Bakić O., *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003., str. 144

Може се десити да за одређене сегменте туриста, производ који им нуди хотелијер (поготово ако укључе шири спектар услуга) или туристичка агенција, буде и целина производа у смислу да је то и за туристу завршни или интегрисани производ. Међутим, то је пре изузетак него правило. На туристичком тржишту, правило је понашање туристичке тражње у смислу њених захтева за већим могућностима избора, као и таквом могућношћу комбинације у конзумирању парцијалних производа. Али, опет, ни то није целина туристичког производа. Тек се уважавањем територијалног аспекта може доћи до целине производа, до тзв. "сложеног" или интегрисаног туристичког производа. Такав, интегрисани производ формира се спонтано, то је у основи онај "избор" туриста - потрошача који зависи од њихових потреба и жеља, са једне стране, као и од квантитета и квалитета парцијалних производа на туристичкој дестинацији (асортиман туристичке понуде), са друге стране. Ову спонтаност, би можда требало ограничити само на пол тражње, док се када је реч о полу туристичке понуде, спонтаност и волунтаризам у формирању интегрисаног туристичког производа не би смео дозволити. Њега треба да замени свесна и унапред смишљена планска и организована акција носилаца понуде, тј. креатора парцијалних производа.

Туристички производ са становишта његових извршилаца може се успоставити као: а) једноставан туристички производ - оплемењује се акцијом произвођача, односно понудиоца и допуњује другим једноставним производима или њиховом конститутивним елементима, б) елементарни и интегрисани туристички производи - постају предметом "успостављања" код оних организација у туризму које по природи своје активности обједињују више различитих производа, па и више различитих делатности.

Какав ће коначни избор туриста извршити, тј. како ће изгледати интегрисани туристички производ конкретног туристе, носиоци понуде неће знати. Из овога се не би смело закључити да носиоци понуде имају само један фокус, тј. да су заинтересовани само за свој парцијални производ. Напротив, интерес за успех сопственог производа, на чему је потребно увек инсистирати, мора се огледати кроз заједничку политику (или координирање политика) свих носилаца туристичке понуде како би се омогућила реализација парцијалних производа и то кроз конзумирање интегрисаног туристичког производа. Повезаност микро и макро нивоа релевантна је очигледно и у домену остваривања циљева. Аутори наводе два основна разлога:

- Потпуно задовољење својих жеља туриста налази тек у дестинацији. Незадовољство једним парцијалним производом (или његов изостанак) може бити транспонован и на остале парцијалне производе (што у неким драстичним случајевима доводи и до супституције дестинације, што имплиците значи да нема избора, да нема интегрисаног туристичког производа, да су парцијални производи нереализовани па су и циљеви пословања доведени у питање);
- Што се мора водити рачуна о одржавању и унапређењу изворних елемената туристичке понуде и њиховом адекватном валоризовању кроз туристичку понуду сваког конкретног учесника (или дате дестинације у целини).

Обједињени (интегрисани) туристички производ подразумева успостављање производа на нивоу конкретне туристичке дестинације и проистиче из потреба, захтева и жеља потрошача-туриста. Назива се и сложеним и укупним. Према једном од гледишта издваја се интегрисани туристички производ, уз објашњење да се у њему јављају више производа, сједињених у целину према захтевима тражње. Не везује се, међутим, за конкретну дестинацију, већ се под њим подразумева туристички аранжман. Оквир овако дефинисаног туристичког производа чини постојећа туристичка понуда, односно потенцијали свих привредних и непривредних делатности које се укључују у задовољавање потреба туриста. Посебан значај имају атрактивни фактори туристичке понуде, пре свега природни.

Основни проблем, у вези са обједињеним туристичким производом, односи се на потребу за координираним деловањем разних учесника, пре свега носилаца парцијалних (делимичних) туристичких производа, у циљу задовољавања потреба туриста. Обједињавање њихових посебних интереса је веома сложено и захтева посебан приступ. Основни циљ би требало да буде координирање политике стваралаца парцијалних туристичких производа, како би се утицало на унапређење обједињеног туристичког производа, који у суштини, има одлучујући утицај у процесу одлучивања туриста о предузимању туристичких путовања.

Специфичност обједињеног туристичког производа произлази из особености укључивања атрактивности дестинације у туристички производ (природни и друштвени чиниоци), што подразумева изражавање тзв. конверзионе функције туризма. Под конверзионом функцијом туризма подразумева се такво деловање туризма које омогућује да се многа добра, која иначе немају својство робе ни

одговарајућу прометну вредност, укључе у привредни процес и ток. Делимични - парцијални туристички производ представља производ појединих предузећа туристичке привреде (носилаца туристичке понуде - туристичке агенције, хотелска предузећа, саобраћајна предузећа и др.), који они самостално или преко посредника нуде на туристичком тржишту. Он служи само делимичном задовољењу потреба туриста. Укупно задовољење потреба туриста може се остварити само интегрисаним туристичким производом, односно обједињеним производом туристичке дестинације.⁶⁴

2.3.1. Процесно дизајнирање услужног производа туристичких организација

Услужна организација може диференцирати испоруку услуге. Истраживања и разумевања потреба и очекивања потрошача је први и суштински корак у пружању квалитетне услуге. Услужна организација има задатак да ефикасно усклади очекивања потрошача са актуелним процесом дизајнирања услуге и стратегијом позиционирања. Због специфичне природе услуга (неопипљивост, хетерогеност, кварљивост, симултаност производње и потрошње и одсуство власништва) веома је сложен процес дизајнирања и позиционирања услуге.

Теорија о услужном менаџменту познаје две нове технике дизајнирања услуга које се налазе унутар *TQM* перспективе:

- израда блок - дијаграма услужног тока и
- развој функције квалитета (QFD).

Израда блок дијаграма тока услужног процеса представља систематичан метод за анализирање и представљање корака у услужном процесу. У фази дизајна блок дијаграм помаже планирање критичних тачака и потенцијалних грешака у услузи. Схема тока процеса може служити за спровођење плана услуге, јасно објашњавајући редослед фаза, како би се пружила квалитетна услуга.

Описивање услуге путем блок дијаграма представља прецизну дефиницију система испоруке који менаџменту омогућава да тестира услужни концепт на папиру, пре него што услугу пружи потрошачу. Представљање услуге путем блок дијаграма омогућава, такође, решавање проблема и стварање мишљења помоћу идентификовања

⁶⁴ Adaptirano prema: Bakić O., Ljubojević Č., Bakić M., *Marketing strategija turističkih usluga*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2002., str. 88-89

потенцијалних тачака пропуста, и на тај начин се истичу могући начини за повећање потрошачке перцепције услуге.

Развијање функције квалитета (*QFD*) је систематичан, матрично заснован, визуелан приступ за дизајнирање квалитетних производа и услуга. Заснован је на филозофији *TQM*-а, помоћу којег се висококвалитетни производи и услуге разликују, придржавајући се стандарда квалитета у свим активностима у току животног циклуса услуге.⁶⁵

Централно место развијања функције квалитета представља дијаграм који се назива "кућа квалитета". Централни део дијаграма представља матрица, чији редови одговарају списку потреба корисника које су разрађене и организоване у хијерархијску структуру.

Функција развијања квалитета представља процес који се састоји од четири фазе:⁶⁶

- идентификовање потреба и очекивања потрошача - идентификовање оних преференција потрошача око којих се догађа конкуренција,
- превођење у услужне термине - дефинисање захтева који стоје пред услугом и дизајнирање услужног система - прави квалитет се уграђује на почетку,
- процес планирања - избор услужног процеса који "најбоље" производи оно што потрошачи захтевају и дефинише га користећи услужну схему и
- планирање свакодневне производње услуге - дефинисане су радне инструкције, нивои особља и оспособљавање.

Концепт *moments of truth* или *trust* дословно значи време и место када и где давалац услуге има могућност да демонстрира потрошачу квалитет своје услуге. Управљањем овим "*moments of truth*" организација управља потрошачком перцепцијом услуге.

⁶⁵ American Supplier Institute, Quality Function Deployment, 1989, prema Stojiljković V., Veljković B., Total quality management – stub uspeha u globalnoj privredi, u : Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju (redaktor: Maričić B., i Petković G.), Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd 1998., str. 353 - 356

⁶⁶ Barac N, *Upravljanje poslovnom logistikom*, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš 2000., str. 44

У случају да дође до пружања услуге неадекватног квалитета, грешка се може исправити и образложити само кроз активни контакт са потрошачем. Исправљање и образлагање грешке је сложеније и вероватно мање ефикасно у односу на добро управљање *moments of truth*.

Потрошачи ће ценити квалитет услуге и начин на који се понашају даваоци услуге, како на основу искуства у процесу пружања услуге, тако и на основу процене потенцијалних користи.

У оквиру пружања услуге постоје четири врсте контаката и интеракција од којих је најзначајнија интеракција између услужног особља и потрошача. Квалитет пружене услуге има шансу да буде унапређен само ако је услуга пружана у присној и конзистентној интеракцији између добро обавештеног потрошача и даваоца услуге.

Услужни сусрет представља интеракцију са живим (услужно особље) и неживим објектима (физичко окружење), који се налазе у процесу испоруке услуга. Са становишта менаџмента разликујемо три врсте сусрета: слаб сусрет (путем поште), индиректни сусрет (путем телефона) и непосредни - лични сусрет (*face-to-face*). Непосредни лични сусрет има највећи значај на квалитет услуге.

Ради бољег разумевања услужних односа, Price, Arnold и Tierney,⁶⁷ истичу важне, до сада занемарене димензије *moments of truth*:

- временско трајање
- афективни или емотивни садржај
- просторна близина даваоца услуге и потрошача.

Наведене димензије услужног сусрета у својим варијацијама значајно утичу на перформансу даваоца услуге и услужне резултате. Перформанса даваоца услуге односи се на вештине и компетенције, које су у непосредној вези са испоруком услуге.

Критични инциденти у фази испоруке услуге представљају тренутке истине који остају трајно урезани у свести потрошача. Дефинисањем критичних инцидената, менаџери и особље проналазе начине за њихово превазилажење са циљем унапређења квалитета испоручене услуге.

⁶⁷ Ljubojević Č., *Marketing usluga*, Novi Sad 2002., str. 181-185

2.3.2. Специфичности сегментације услужног производа туристичких организација

Постоји мали број производа и услуга који могу задовољити потребе свих потрошача на одређеном тржишту. Сви потрошачи не желе или нису спремни да плате исту цену за исте ствари. Са становишта маркетинг менаџмента, сегментација тржишта се може дефинисати као идентификација групе индивида или организација са заједничким карактеристикама које имају значење импликације за утврђивање стратегије маркетинга.⁶⁸

Сегментација подразумева поделу тржишта на већи број мањих сличних субтржишта. Циљ сегментације је идентификовати групе муштерија са сличним захтевима, које предузеће може ефективно задовољавати и чија је величина довољна за ефикасну понуду производа или услуга. Сегментација тржишта обезбеђује маркетиншку основу за боље разумевање тржишта и развој стратегија и програма маркетинга са којима ће потребе одабраних потрошача бити задовољаване боље од конкуренције.⁶⁹

Познавање и примена сегментације туристичког тржишта су неопходни јер је туристичка тражња хетерогена и њени захтеви и потребе су многобројни и различити. Стога, туристичке организације, у највећем броју случајева нису у могућности да задовоље све те жеље и потребе, те морају изабрати оне групе чије заједничке или сличне жеље могу, и што је важније желе да задовоље.⁷⁰

Сегментација тржишта омогућава груписање муштерија према њиховим сличностима које су значајне за пројектовање маркетинг микса. Такође, омогућава да лакше открије могућности и претње које се јављају на тржишту и у тржишном окружењу.

Избор циљног тржишта и одговарајуће стратегије за наступ на њему представља важан корак у процесу позиционирања предузећа. Позиционирање предузећа и није ништа друго до избор циљних тржишта и диференцијалних предности. Избор циљних тржишта показује где предузеће жели да конкурише, док диференцијалне предности

⁶⁸ D. Jobber, *Principles and Practise of Marketing*, Mc Graw-Hill Book Company Europe, Berkshire, 1995. op. cit. str. 200

⁶⁹ Milenović B., *Principi marketinga*, Univerzitet BK FTB, 2003., str. 125

⁷⁰ Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, CID - Ekonomski fakultet, Beograd, 2012., str. 157

показују како оно жели да конкурише. Да би били употребљиви, сегменти тржишта морају да се рангирају према пет кључних критеријума:

- мерљивост,⁷¹
- величина,
- доступност,
- диференцираност и
- оперативност

Процес сегментације тржишта и избора циљних тржишта састоји се из три основне фазе. У првој фази врши се упознавање захтева и карактеристика појединаца и организација које чине одређено тржиште. Главну улогу у спровођењу ове фазе има истраживање маркетинга. У другој фази врши се груписање мушерија према њиховим захтевима и карактеристикама у сегменте који имају импликације за развој маркетинг стратегије. У трећој фази процеса сегментације врши се избор једног или више сегмената као циљних тржишта.

Сегментација тржишта је најпогоднији начин да се обезбеди маркетинг који је оријентисан циљевима - циљни маркетинг. То је избор специфичних сегмената које ће предузеће опслуживати и на којима ће се такмичити са ривалима. Предузеће мора процењивати све потенцијалне сегменте и одлучивати на којима од њих ће конкурисати.⁷² Када процењује тржишне сегменте, оно мора размотрити два главна могућа исхода:

- активности тржишног сегмента
- способност предузећа да успешно конкурише на њему

Активност тржишних сегмената може бити процењивана на основу разматрања фактора тржишта, конкуренције, политичких и социјалних фактора и фактора животне средине.⁷³

⁷¹ Kotler Ph., *Marketing Management*, Data status 12. izdanje, Beograd 2006., str. 262

⁷² Inić B., Jergović A., *Menadžment i marketing usluga*, 2010., str. 97-98

⁷³ G. J. Hooley and J. Saunders: *Competitive Positioning: The Key to Market Success*, Hemel Hempstead: Prentice-, hall, 1993.

Конкурентска способност предузећа може бити процењена анализирањем расположивих маркетиншких капацитета, трошковних предности, технолошке надмоћности и менаџерске компетентности.

Идеја позиционирања мора бити потпуно јасна у погледу циљних тржишта и диференцијалних предности које организација има на њима. Диференцијална предност мора имати конкурентско преимућство, односно, туристичка организација мора понудити такву вредност потрошачима коју конкурентске организације нису у могућности да понуде.

Сегментација услужног тржишта личне потрошње може да се врши према следећим групама критеријума:⁷⁴

- економски критеријум,
- географски критеријум
- демографски критеријум,
- психографски критеријум и
- бихејвиористички критеријуми.

Економских критеријума сегментације има више, али је за сегментирање услужног тржишта најважнији је доходак. У зависности од тога да ли конкретна услуга улази у актуелну дефиницију нормалног животног стандарда или не, сегментацију треба вршити на бази расположивог дохотка или на бази дискреционог дохотка. У пракси је коришћење расположивог дохотка као критеријума сегментације углавном довољно, пошто он, по дефиницији, у себи садржи и дискрециони доходак. Коришћење искључиво дискреционог дохотка приликом сегментације долази у обзир само код неких типова посебних услуга. Тражња на тржишту услуга је, као што смо видели, експандирала умногоме захваљујући расту дохотка, тако да је овај критеријум сегментације тржишта услуга увек релевантан, најчешће у комбинацији са неким другим критеријумима.

Доходак као критеријум сегментације услужног тржишта последњих година је неоправдано потиснут у други план, вероватно под великим утицајем психологизације и социологизације како теорије тако и праксе маркетинга. Бихејвиористички

⁷⁴ Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, CID - Ekonomski fakultet, Beograd, 2012., str. 158-161

критеријуми без сумње су значајни у сегментацији тржишта услуга, мада је њихова примена често компликована. Међутим, низ тих компликација би се вероватно избегло кад би се пошло од једноставне, али утемељене поставке да, грубо говорећи, доходак одређује понашање, нарочито потрошачко понашање, тј. да, бар на масовном нивоу, припадност дела популације конкретној доходној групи највероватније значи и припадност одређеној шеми потрошачког понашања. Ово свакако треба узети са резервом, пошто се на вишим нивоима дохотка, нарочито у његовој дискреционој зони, предвидивост потрошачког понашања смањује и своди на оквирне категорије, што за највећи број понуђача услуга није довољно. Међутим, већа примена дохотка као критеријума сегментације смањила би комплексност сегментационих процедура, бар у оним ситуацијама кад се иде на идентификацију већих тржишних сегмената.

Географски критеријуми сегментације спадају у категорију класичних, а приликом сегментирања тржишта услуга треба их користити с мером. Уобичајено је да се под географским критеријумом првенствено подразумева локација у смислу географских координата ширине и дужине. У том погледу овај критеријум сегментације није нарочито занимљив већини услужних фирми с обзиром на, као што смо видели, њихову доминантно локалну усмереност.⁷⁵ За предузећа која трагају за тржишним нишама дошла би у обзир концентрација становништва као критеријум сегментације, пошто локализована услужна понуда углавном бежи у подручја са великом концентрацијом становништва, а услужна понуда у ређе насељеним подручјима је слабија. Исто важи и за сегментацију по критеријуму величине насеља. Код неких услуга интересантан географски критеријум сегментације може да буде надморска висина или климатска зона, хидролошка обележја, итд.

Демографски критеријуми сегментације су бројни и то су, уствари, различита демографска обележја. Сва она су релевантна за сегментацију тржишта услуга. Све популационе групе, установљене по било ком критеријуму, манифестују специфичне нивое и структуру тражње за различитим услугама. Већ смо помињали како измена старосне структуре становништва, због продужења животног века, али и нижег наталитета, утиче на формирање тражње за одређеним врстама услуга. Сегментација по критеријуму образовне структуре релевантна је за неке типове услужне понуде. Распоред становништва на урбане, приградске и руралне средине код неких врста

⁷⁵ Inić B., Jergović A., *Menadžment i marketing usluga*, 2010., str 100

услугне понуде представља један од главних критеријума сегментације тржишта. Код неких услуга где је карактеристично да се као корисници појављују углавном жене важан критеријум сегментације тржишта биће између осталог и запосленост жена.

У ширем смислу у групу демографских критеријума сегментације услужног тржишта спадају и психографски критеријуми. Они су везани за систем вредности, ставове и животни стил људи - потенцијалних корисника услуге. Пошто је услужна понуда, генерално, подложнија чешћим променама, и у смислу модификације постојећих, и у смислу развоја нових услуга, и пошто услуга настаје у интерактивном процесу између пружаоца и корисника, психографски фактори снажно утичу на корисника у погледу његове перцепције битних карактеристика услуге и користи од ње, из чега проистиче и њена вредност. Због тога су психографски критеријуми, као специфичан облик демографских критеријума, у све широј употреби приликом сегментирања тржишта услуга. Ако се може успоставити поуздана корелација између неког психографског обележја и перцепције вредности услуге, онда је по том обележју као критеријуму сегментације могуће дефинисати за конкретну услужну фирму релевантне тржишне сегменте. Процедуре сегментирања тржишта применом психографских критеријума могу да буду прилично комплексне и компликоване, али у контексту постојећих трендова у културном и уопште друштвеном окружењу, посебно имајући у виду постмодернистичке утицаје у потрошњи, можемо закључити да ће се примена тих критеријума и даље развијати.

Бихејвиористички критеријуми сегментације тржишта услуга полазе од евидентних разлика у понашању различитих група корисника. Ту, наравно, мислимо на понашање корисника као носилаца тражње на услужном тржишту.

Бихејвиористичке критеријуме сегментације услужног тржишта можемо сврстати у четири групе:⁷⁶

- Опште околности куповине и коришћења услуге
- Разлози коришћења услуге
- Фреквенција коришћења услуге
- Лојалност одређеном пружаоцу услуге

⁷⁶ Adaptirano prema: Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, CID - Ekonomski fakultet, Beograd, 2012., str.159-160

Опште околности куповине и коришћења услуге односе се на различите прилике у којима се корисник одлучује да купи услугу. Различити корисници могу исту услугу куповати у различитим околностима, али и један исти корисник може исту услугу куповати у различитим околностима. На пример, хотелска услуга може се користити у склопу летовања, а иста та услуга, чак од стране истог лица, па чак и на истом месту (код истог пружаоца услуге) може се користити због службеног путовања.

Сегментација тржишта услуга по критеријуму околности куповине и коришћења важна је за услужно предузеће због потребе различитог приступа кориснику у зависности од тих околности. Тај различити приступ односи се не само на спољне маркетинг активности, него често и на сам интерактивни процес стварања услуге, односно користи од ње.

Разлози коришћења услуге односе се на користи које купац услуге очекује. За различите купце могу постојати различите користи од исте услуге, са обзиром на индивидуалну перцепцију тих користи и различита појединачна очекивања. На пример, различити корисници могу, као примаме, очекивати различите користи од фризерске услуге (лакше одржавање хигијене косе, побољшање физичког изгледа, праћење модног тренда, мењање комплетног личног имиџа, дружење са особљем и осталим корисницима у фризерском салону, итд.)

За разлику од претходног критеријума, критеријум разлога коришћења услуге је теже унапред структурирати, пошто се наше полазне претпоставке о свим могућим разлозима коришћења неке услуге не морају потпуно поклапати са свим оним што као разлог можемо установити након истраживањаведеног за потребе сегментације. Квалитетна сегментација тржишта по критеријуму разлога коришћења код низа услуга захтева претходно мотивационо истраживање, често врло комплексно и темељно. Ако бисмо овоме приступили коришћењем истраживачких метода и техника које су базиране само на регистрацији транспарентних чињеница, без психолошког инструментарија, не бисмо могли добити комплетну листу разлога куповине и коришћења конкретне услуге, углавном због тога што корисници често неке своје примарне разлоге крију, а неких нису ни свесни.

Фреквенција коришћења услуге може значајно да се разликује посматрано по појединим корисницима. Класификација сегмената добијених по овом критеријуму зависиће од тога о којој услузи је реч, као и од релевантности квантитативних

одредница појединих нивоа фреквенције у конкретном случају. Генерално, могли бисмо рећи да постоје интензивни, умерени и слаби корисници, као и некорисници неке услуге. Некориснике бисмо могли поделити на релативне и апсолутне некориснике. Конкретне квантитативне дефиниције граница између појединих категорија су релативне и ствар су професионалне процене истраживача који врши сегментацију у конкретном случају. Релативни некорисници услуге су они који, под одређеним условима, односно претпоставкама, могу постати корисници. Апсолутни некорисници су они који ни у каквим околностима неће постати корисници услуге. На пример, релативни некорисници услуге чувања деце су млади људи који још немају децу, али могу да постану корисници (прецизније: купци) те услуге кад добију децу. Примера апсолутних некорисника услуга је мало, али рецимо апсолутни некорисници образовних услуга универзитетског нивоа били би практично сви припадници старије неписмене популације.

Лојалност корисника, као критеријум сегментације тржишта, за услужно предузеће је важна због усмеравања маркетинг напора у правцу формирања и одржавања базе лојалних корисника, као једне од претпоставки постизања повољних пословних резултата. Ово је критеријум сегментације где претходно структурирање група корисника можемо извршити са више извесности него код претходних критеријума. По критеријуму лојалности можемо, додуше, формирати већи или мањи број група (сегмената), али једна уопштена класификација корисника по овом критеријуму била би следећа:

- потпуно лојални корисници,
- углавном лојални корисници,
- нелојални корисници.

Потпуно лојални корисници услугу користе увек код исте услужне фирме. Углавном лојални корисници имају преферираног пружаоца услуге, али у одређеним околностима услугу купују код другог предузећа. Нелојални корисници немају посебну преференцију ни према једном пружаоцу услуге. Треба да имамо у виду да, кад су у питању различите услуге, исти корисник може да буде у различитим категоријама лојалности, нпр. увек идемо код истог стоматолога, али нисмо лојални ни једном фризеру. Поред тога, дешава се да исти корисник временом прелази из једне у другу категорију лојалности кад је у питању иста услуга. Исто тако, потпуни лојалисти могу

временом да промене преференцију и да постану потпуни лојалисти другог пружаоца услуге.

Са становишта појединачног услужног предузећа интересно је поређење структуре лојалности на целом тржишту са структуром лојалности његових корисника. Ако је учешће потпуних лојалиста на тржишту веће од учешћа потпуних лојалиста у структури његових клијената, онда очигледно треба учинити додатне напоре у правцу повећања броја и учешћа потпуно лојалних клијената фирме. Два су могућа подручја усмеравања ових напора. Прво, то је превођење нелојалних корисника у потпуно или углавном лојалне кориснике услуга фирме, што захтева специфичан сет маркетинг акција. Друга могућност је да фирма покуша да потпуно или углавном лојалне кориснике конкуренције конвертује у своје лојалне кориснике, директно или у две фазе, тако што би настојала да од њих прво створи нелојалне кориснике, а у другој фази њој лојалне кориснике. Ово спада у подручје конкурентских стратегија и разликује се од ситуације кад се нелојални корисници преводе у лојалне кориснике услуга фирме.

Приликом сегментације услужног тржишта може бити интересантна комбинована примена бихејвиористичких критеријума. На пример, комбиновање критеријума лојалности и критеријума фреквенције коришћења може бити од користи у прецизном конципирању стратегије формирања и одржавања профитабилне базе лојалних корисника. Или, нпр., комбиновање критеријума разлога коришћења (очекиване користи) са критеријумом лојалности може помоћи усмеравању комуникационих маркетинг активности услужне фирме.

Критеријуми сегментирања институционалног (индустријског) тржишта услуга слични су критеријумима који се користе код сегментирања тржишта индустријских материјалних добара, уз мање корекције примерене карактеру услуга. Неки од важнијих критеријума били би следећи:

- припадност привредној грани,
- величина издатака за услугу,
- степен лојалности пружаоцима услуге,
- доминирајући фактор приликом одлучивања о избору пружаоца услуге (цена, рок плаћања, квалитет, брзина, итд.),

- начин одлучивања о ангажовању пружаоца услуге (индивидуално, тимски), итд.

Као што видимо, критеријуми сегментације институционалног тржишта услуга знатно се разликују од оних који се примењују на финалном тржишту. Овде доминирају рационални критеријуми сегментације, са обзиром на то да и код одлучивања о коришћењу услуга од стране институционалних корисника доминирају рационални фактори. И у случајевима сегментације институционалног тржишта услуга често је целисходно комбиновати критеријуме сегментације, што зависи од конкретне ситуације и фактора за које се цени да су за одређено услужно предузеће релевантни.

2.3.2.1. Генеричке стратегије у функцији сегментирања услужног производа туристичких организација

Професор М. Портер сматра да је за формулисање стратегије потребна анализа привредне гране (тј. њене атрактивности) и положаја компаније у оквиру те гране. Ова анализа постаје основа за избор неке од генеричких стратегија, (Портер, 1979).

У анализи привредне гране Портер разликује пет сила: (1) конкуренцију између компанија, (2) претњу улажења нових компанија на тржиште, (3) могућност коришћења супститутивних производа или услуга, (4) преговарачку снагу добављача и (5) преговарачку снагу купаца. На основу анализе привредне гране и сопствене позиције у грани, компанија може и треба да усвоји генеричке стратегије. Ове стратегије су генеричке јер могу да буду прикладне за широк распон различитих врста организација.

Овај стратегијски приступ је усмерен на смањење трошкова, а заснован је у великој мери на искуству. Нагласак може да буде на пажљивом праћењу трошкова у подручјима као што су истраживање и развој, продаја и сервис. Циљ компаније је да има ниску структуру трошкова у односу на конкуренте. За ову стратегију обично је потребан релативно велики удео на тржишту и ефикасни погони, као што то илуструје пример Lincoln Electric Company која производи опрему за електролучно заваривање. Други пример може да буде нискотрошковни Ivory сапун који се продаје на широком тржишту.

Стратегија вођства у трошковима не значи да предузеће у својој понуди мора да има производе / услуге по најнижим ценама у грани (обично се предузећа са најнижим

ценама у грани сматрају инфериорним). Исто тако, мала је корист од ове стратегије уколико је предузеће само једно међу многима која имају ниске трошкове. Предност се остварује супериорним менаџментом, концентрацијом на могућност снижења трошкова и без иновирања и побољшавања производа.

Стратегија вођства у трошковима настоји да понуди прихватљив квалитет уз најниже могуће трошкове. Тиме се стичу услови за офанзивно конкурисање на основу цене, као и услови за одбрану од могућег раста цена. Ова стратегија је добра у следећим ситуацијама:

- тражња је еластична,
- сва предузећа у грани производе релативно хомогене стандардне производе,
- исцрпљене су могућности за диференцирање производа,
- велики број купаца користи производ на исти начин и
- купци немају трошкове уколико промене продавца и заинтересовани су за најповољнију куповину.

Компанија која следи старегију диференцијације настоји да понуди неки јединствени производ или услугу, у односу на привредну грану у којој делује. Циљ је да се производи / услуге учине атрактивним, оригиналним, вредним за кориснике у односу на конкурентске производе.

Предузећа која примењују стратегију диференцирања не запостављају трошкове, али главну конкурентску предност стичу путем разликовања. Диференцирају се карактеристике производа које су важне за потрошаче. Тако се, у зависности од врсте и намене производа, могу диференцирати: величина, облик, боја, тежина, дизајн, материјал и др. Такође су веома важне и нематеријалне карактеристике производа, као што су: друштвени, психолошки, социолошки, естетски аспекти производа, жеља за статусом, ексклузивношћу, индивидуалношћу, безбедности и др.

Главне предности ове стратегије могле би се сумирати у следећем: ствара се лојалност потрошача, може се ићи на веће цене, стичу се директне, тешко достижне конкурентске предности. Међутим, у диференцирању постоји неколико опасности. Портер⁷⁷ указује на опасност да предузеће не сагледа све могућности за диференцирање. Осим тога, треба избегавати атрактивности и јединствености које

⁷⁷ Porter, E.M., Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985.

немају значај за потрошача, превише диференцирања, превисоку или прениску цену, високе трошкове диференцирања и сл.

Кључ успешног диференцирања налази се у:⁷⁸

- разумевању потреба и преференција потрошача,
- привржености предузећа својим потрошачима,
- познавању стратегија и способности предузећа,
- иновирању.

Одрживост диференцирања зависи углавном од два фактора:

- промене у потребама или перцепцијама потрошача и
- способности конкурената.

Компанија која усваја стратегију фокусирања усредсређује се на нарочиту групу купаца, посебну линију производа, одређено географско подручје или друге аспекте који постају жариште њених интересовања. Уместо да својим производима или услугама опслужује цело тржиште, предузеће се фокусира на посебан сегмент тржишта који може добро да опслужи. При томе је основна претпоставка ове стратегије да предузеће може ефектније и ефикасније да опслужује уско тржиште пре него што исти тај сегмент могу да опслуже предузећа која конкуришу на више тржишта или целом тржишту.

За стратегију фокусирања од посебне је важности правилан избор сегмента тржишта на који ће се фокусирати. При томе, између осталог, треба водити рачуна о следећем:

- изабрати сегменте тржишта који су најмање осетљиви на субституте,
- изабрани сегменти морају бити атрактивни према величини и стопи раста,
- мора постојати усклађеност између способности предузећа и потреба сегмента,
- изабрани сегмент није од посебне важности за конкуренте или је конкуренција слаба.

⁷⁸ Grant, R.M., Contemporary Strategy Analysis, Cambridge, Mass., 1991.

Ова стратегија нарочито је корисна у следећим ситуацијама:

- способности предузећа су такве да може да опслужи само један или неколико сегмената,
- предузеће има релативно узак производни програм,
- предузеће није међу водећим у привреди и нема таквих амбиција,
- предузеће је веома специјализовано и компетентно кадровски, технолошки и сл.,
- предузеће је мање и предузетнички оријентисано.

Из овога се види да је стратегија фокусирања знатно скромнија у односу на претходне две генеричке стратегије.

Према Портеру⁷⁹ предузеће би свакако требало да се, након анализе привредне гране и сагледавања сопствене позиције у оквиру те гране, определи за једну од наведених генеричких стратегија. Могуће је и комбиновање више стратегија одједном. Такође је могуће да велика предузећа у различитим секторима истовремено примењују различите генеричке стратегије. У теорији и пракси често се комбинују стратегија ниских трошкова и стратегија диференцирања. Неки аутори сматрају да између ове две стратегије не постоји оштра граница. То је један од најзначајнијих разлога због којих је Портерово становиште о генеричким стратегијама трпело примедбе, али је ипак остало доминантно.

⁷⁹ Porter, E.M., Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985.

3. АНАЛИЗА КУПОВНОГ ПОНАШАЊА КОРИСНИКА УСЛУГА ТУРИСТИЧКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

3.1. Опште карактеристике куповног понашања потрошача

Пре доношења важних стратегијских одлука менаџери морају дубље упознати кориснике својих услуга - индивидуалне потрошаче и организационе купце. Познавање куповног понашања потрошача је предуслов квалитетније сегментације тржишта, избора циљних тржишта и позиционирања предузећа на њима, као и успешнијег развоја маркетинг микса са којим ће бити услуживани потрошачи на њима. Упознавање куповног понашања потрошача омогућава потпуније задовољавање њихових захтева и придобијање њиховог поверења које може бити искоришћено за креирање дугорочно одрживе конкурентске предности.⁸⁰

Основни циљ сваког предузећа јесте задовољавање потреба и жеља потрошача на начин који обезбеђује њихову сатисфакцију и лојалност на дужи период. Пословни резултат предузећа непосредно зависи од степена сатисфакције потрошача, која се огледа у редовним и поновним куповинама исте марке производа. Стварање лојалности код потрошача значи да је предузеће успело на тржишту. Успешне маркетинг стратегије засноване су на познавању потрошачевих потреба, жеља и понашања.⁸¹

Сатисфакција потрошача је најважнији параметар сваког предузећа. Менаџери морају упознати кориснике својих услуга пре доношења важних стратегијских одлука. Дубље познавање куповног понашања потрошача је предуслов квалитетније сегментације тржишта, избора циљних тржишта и позиционирања предузећа на њима, као и успешног развоја маркетинг микса са којим ће потрошачи бити услуживани на овим тржиштима. Детаљно упознавање куповног понашања потрошача омогућава потпуније задовољавање њихових захтева и потреба. На овај начин предузећа долазе до информација о потрошачима на основу којих могу боље да разумеју њихове потребе и жеље и да придобију њихово поверење које може бити употребљено за креирање лојалности и дугорочно одрживе конкурентске предности.

⁸⁰ Adaptirano prema: Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Savremena administracija, Beograd, 2002., str. 3-7

⁸¹ Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Beograd 2011. str. 3

Физички контакт личности и окружења је важан, али су врло важни и психолошки и социјални аспекти тог контакта. Процес доношења куповних одлука налази се под много већим утицајем психолошких и социјалних варијабли, него под утицајем физичког контакта са окружењем. Снаге које утичу на куповно понашање потрошача не могу се лако опазити и разумети, али у основи сваки куповни догађај резултира из интеракције личности и њеног окружења.⁸²

Куповно понашање потрошача обухвата активности које се односе на селекцију, куповање и коришћење производа или услуга за задовољавање одређене потребе или жеље. Такве активности укључују, поред физичких, и емоционалне и менталне процесе. Постоји велики број теорија које се могу користити за упознавање понашања потрошача и за предвиђање будућих промена у њиховом понашању.

Постоје три основна приступа објашњењу процеса одлучивања о куповини индивидуалног потрошача. Први приступ полази од тога да је куповно одлучивање у основи процес обраде информација. Куповно понашање потрошача објашњено је као реакција на стимулансе из окружења. Реакција је резултат обраде информација које су презентиране уз помоћ стимуланса. Индивидуални потрошачи виде своје проблеме куповине као проблем избора између различитих алтернатива. Потрошачи активно трагају за информацијама које би требало да им помогну да направе оптималан избор, нарочито у куповним ситуацијама у којима су они дубље укључени.

Други приступ процесу одлучивања о куповини потрошача објашњава куповно одлучивање као спознајни процес који обједињује памћење, размишљање, обраду информација и процењивање. Ситуација у којој се доноси одлука о куповини одређује праву природу процеса куповине.

Трећи приступ своди одлучивање потрошача о куповини на понашање рутинског карактера. Процес куповине представља мање сложен тип одлучивања због тога што потрошач има знатно раније искуство, тако да додатне информације нису увек неопходне за одлуку о избору.

⁸² Živković S., Živković A., Živković R., „Upravljanje uslugama“, Alfa univerzitet, Beograd 2011., str. 78

3.2. Екстерни и интерни фактори утицаја на понашање потрошача

Потрошачи учествују у доношењу одлука о куповини сваки дан. Понашање потрошача узроковано је стимулансима и мотивацијом који су производ деловања бројних фактора. Екстерни фактори делују из окружења на потрошаче, док се интерни фактори односе на ментално стање и карактеристике потрошача.

Понашање купаца није једноставно. У процесу куповине, и пре ње, многи су утицаји на психу купца да би се остварио одређени одраз на коначну куповну одлуку. Одлука о куповини је нешто што сазрева и еволуира у глави потрошача и врло често сам производ и није мотив који га покреће.

Екстерни фактори могу бити општи и врло специфични по карактеру. Међу опште факторе убрајају се географски и демографски фактори, култура, подкултура, економски систем и услови пословања и други. Општи фактори анализирају се на нивоу макроокружења потрошача. Специфични спољни фактори односе се на интерперсоналне комуникације међу потрошачима и резултат су деловања разних утицаја, друштвених и референтних група, прихватања одређеног стила живота, прихода, склоности у потрошњи и других.

Интерни фактори приписују се менталном стању, карактеристикама личности и њеним особинама. Утичу на формирање ставова, мишљења и мотива потрошача.

Разумевање утицаја сваке од ових група фактора са посебног становишта објашњава понашање потрошача.⁸³

Екстерни фактори су фактори који долазе из окружења и деле се на опште и специфичне. У опште факторе се убрајају географски, демографски, економски фактори, култура и сл., док се специфични екстерни фактори односе на интерперсоналне комуникације међу потрошачима и резултат су утицаја друштвених и референтних група, прихватања одређеног животног стила, прихода, склоности у потрошњи и сл.

Економски фактори. Економски фактори спадају у групу општих фактора, имају изузетан утицај на доношење куповних одлука код потрошача. У овом поглављу

⁸³ Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Beograd 2011., str. 154

ћемо се задржати на краткој анализи економских фактора и покушати да објаснимо њихов утицај на понашање потрошача.

У анализи економских фактора тежиште је на куповној моћи, доходу, приходима, расходима становништва, њиховој склоности ка потрошњи или штедњи, структури личне потрошње, кредитима, квалитету, ценама.

Човек, односно потрошач, посматра се као рационалан купац мотивисан у основи својим личним интересима. Он купује онај производ који му даје највећу сатисфакцију, према сопственим потребама и куповној снази. Потрошач је схваћен као рационална реалност, која увек реагује у свом најбољем интересу.

Економски фактори који утичу на економски рационално понашање потрошача су:

- расположиви доходак и цена
- неценовни фактори (квалитет, дизајн, паковање, промоција и други)
- расположивост временом, местом и информацијом

Потрошач се третира као добро информисана особа која познаје алтернативе и руководи се параметрима као што су цена и количина. Савремени економисти истичу да су потрошачи ти који одређују, у оквиру расположивог дохода, шта ће и колико куповати. На тај начин обавештавају произвођаче шта и колико производити. Предузећа прате шта се тражи на тржишту и стварају тражене производе технологијом која најмање кошта. Смањење тражње за одређеним производом или услугом због пораста цене последица је деловања ефекта супституције, и огледа се у преусмеравању потражње на сличан производ или услугу која мање кошта. Рационалним понашањем појединац увек изабере одређени производ или услугу која га највише испуњава у датом тренутку.⁸⁴

Социолошки фактори. Социолошко објашњење понашања потрошача заснива се на истраживању утицаја културе, вредности и обичаја, друштвене класе и слојева, породице, референтних група и других интерперсоналних променљивих на понашање

⁸⁴ Vasilijev S., *Marketing principi*, Prometej Novi Sad, 2005., str. 176

потрошача као друштвеног бића. Истраживање стила живота спроводи се помоћу психографске анализе.⁸⁵

Припадност појединаца одређеним социјалним слојевима, односно одређеним друштвеним групама, одређује у великој мери и њихов начин понашања као потрошача. Друштвено окружење одређује оквирне вредности, веровања и ставове појединаца који се стичу и надграђују кроз функционисање самих појединаца у оквиру одређених група и доводе до заједничких модела понашања у потрошњи. Према социолозима, распон социолошких фактора који утичу на понашање потрошача приликом куповине креће се од најширег односно цивилизације, па до најужег делујућег фактора, а то је породица.⁸⁶

Постоје разни социолошки модели који описују понашање људи у потрошњи. Најпознатији су Вебленов, Гофманов и Рајсманов модел:

- Вебленов модел (социопсихолошки модел), наглашава да социјални фактори утичу на укус и преференције потрошача, посебан утицај на потрошача имају друштвене групе. По Вебленовом моделу особа покушава да остави утисак на друге упадљивом куповином, односно да имитира особе или групе са којима жели да се поистовети.
- По Гофмановом моделу играња (подела) улога, производи и услуге постају карактери или симболи који помажу потрошачу да у животу игра улогу коју је себи наменио. На пример, ако особа жели да се представи као економична у друштву, њене куповине засниваће се на мање луксузним производима истих функционалности.
- Рајсманов модел друштвеног карактера анализира људско понашање под утицајем разних фактора, као што су економски, демографски, социо-културни. Рајсман је одредио три модела друштвеног карактера понашања особа у потрошњи. Први модел се односи на особе које се у доношењу куповних одлука руководе у складу са традицијом. Други модел описује особе под снажним утицајем породице и друштвених и културних норми. Трећи модел се односи на особе комуникативне и отворене за прихватање разних утицаја. По Рајсмановом

⁸⁵ Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Beograd 2011., str. 154

⁸⁶ Vasilijev S., *Marketing principi*, Prometej Novi Sad, 2005., str. 177

моделу особе ће се, у зависности од усмерења коме припадају и које на њих има одређени утицај определити за куповину различитих производа и услуга.

Као релевантни социолошки фактори понашања потрошача наводе се следећи:

- култура
- поткултура
- друштвене класе и слојеви
- референтне групе
- лидери као вође мишљења
- породица
- друштвена улога, статус и стил живота

У даљем раду ћемо укратко анализирати неке од социолошких фактора који утичу на понашање потрошача. Сви од наведених имају огроман утицај на доношење куповних одлука, али ми ћемо највише пажње посветити култури и обичајима који се разликују од земље до земље. Због велике разноликости која се појављује између различитих култура, предузећа да би била успешна у свом пословању морају да се поистовете регионалним обичајима и стилу живота одређене културе.

Култура и поткултура. Култура је скуп укупних знања, веровања, обичаја, вредности, ставова и других образаца понашања које су чланови одређеног друштва научили и прихватили. Суштина концепта културе је у томе да она није урођена, него створена од људи. Она утиче на ставове и веровања која се преносе са генерације на генерацију. Потрошач верује и доследно поштује њене вредности и особености све док не прерасте оквири своје културе, или док не падне под утицај неке друге културе.⁸⁷

Поткултура је скуп норми, вредности и образаца понашања које разликују једну групу људи од културе шире заједнице којој припада. Поткултура је везана за одређено географско подручје што јој даје регионални идентитет, назива се још и субкултура. Поткултура је посебан, реалтивно затворен сегмент опште културе. За све припаднике одређене субкултуре заједничко је да чланови деле иста уверења, обичаје, вредности, а

⁸⁷ Živković S., Živković A., Živković R., „*Upravljanje uslugama*“, Alfa univerzitet, Beograd 2011., str. 89

често и начин облачења, исхране, понашања и моралних норми. Поткултура може настати као резултат мешања утицаја две или више култура. Сваки народ, осим што живи на одређеној географској територији, има свој језик, посебне културне карактеристике, баштину и свест о својој припадности одређеној раси и етничкој групи.

Утицај културних веровања, вредности и обичаја је веома запажен у процесу одлучивања, куповине и коришћења производа или услуга у различитим културним окружењима. Проучавање културе је посебно значајно у међународном маркетингу, када се домаће предузеће среће са различитим културама које утичу на понашање потрошача на иностраним тржиштима. Из тог разлога, предузеће које планира наступ на иностраном тржишту посебно би требало да има у виду неколико основних елемената културе: језик као основно средство споразумевања у друштву, навике, обичаје, ритуале, религију, идеологију, норме, моралне вредности и друго.

Потрошачи су појединци са индивидуалним карактеристикама и специфичностима те је и значење робне марке различито за сваког потрошача. Из тог разлога је веома важно водити рачуна о томе како на појединим језицима звучи име бренда који се пласира на том подручју и какво значење има за припаднике различитих култура. Из сличних разлога се поједини производи користе или не користе. Тако на пример, бицикл у неким земљама представља превозно средство, док се у другим земљама користи као средство за рекреацију и дружење са пријатељима.

Питање које се поставља - шта је то култура и какав је њен утицај на понашање потрошача? Култура је релативно стари појам који се појавио прво у антропологији. Године 1871. антрополог Б. Тејлор увео је појам културе као „комплексне целине која обухвата знање, веровања, уметност, морал, законе, обичаје и било које друге способности и навике које стиче појединац у једном друштву”.⁸⁸

3. Боуман⁸⁹ је поставио питање да ли можемо говорити о култури или културама. По његовом схватању култура има карактеристике које је чине сличном, али и оне које је разликују од културе других заједница. Културна различитост је реалност. То је начин на који људи живе, понашају се и стварају. Култура се одређује као нацрт за живљење.

⁸⁸ Brown A., *Organizational Culture*, London: Pitman.,1995.

⁸⁹ Živković S., Živković A., Živković J., (2015), *Strategijski i operativni menadžment*, SaTCIP, Vrnjačka Banja, str. 263

Чланови друштва усвајају васпитањем и образовањем културно наслеђе и стваралаштво и даље га преносе следећим генерацијама. Тако се ствара културни континуитет као део историје друштва и његове културе. У глобалном друштву могу се разликовати више облика културе. Културни плурализам подразумева право на културни идентитет. Појам идентитета се може разматрати у различитим значењима у зависности од тога да ли се ради о личном, друштвеном, културном, националном, религијском или неком другом облику идентитета. Национални идентитет који се огледа у припадности и идентификацији са одређеном нацијом усвајањем њених најзначајнијих вредности, основа је или шири оквир за културни идентитет већине људи. Културни идентитет означава посебност културних обележја једне заједнице која се разликује од других што се изражава у језику, традицији, обичајима, националној и религијској традицији. Културни идентитет као образац заједничког начина живота везује се за групу, али и појединца, јер припадник има самосвест о припадању и усвајању вредности једне одређене заједнице, мање или више различите од других. Култура је начин на који људи живе. У сваком глобалном друштву може се разликовати више облика културе. Поред, доминантног, преовлађујућег постоји више других облика који се називају субкултура или подкултура. Њима се означава културна посебност неке друштвене групе која се по културним обрасцима разликује од општег модела који је доминантан за ту друштвену средину.

Култура има своје карактеристике и специфичности. Функционалност подразумева чињеницу да свака култура одређује шта је добро а шта лоше, шта је дозвољено, а шта не. Тако се на пример у Европи људи поздрављају руковањем, у оријенталним земљама благим наклоном, у латинским земљама се грле, што је сасвим непримерено у нордијским земљама. Друштвени феномен је, такође, битна карактеристика културе. Она је пре свега људска творевина која се генерише и развија међусобним контактима. Тако на пример, облици учтивости из викторијанског времена су данас потпуно застарели. Прескриптивни карактер културе се огледа у чињеници да се њоме прописује шта је добро или лоше, дозвољено или недозвољено. Пљување на под је у многим земљама непристојно док је у Кини то уобичајено понашање. Култура се учи. Културу не наслеђујемо својим рођењем већ је усвајамо у интеракцији са породичним и друштвеним окружењем. Култура је арбитрарна јер вредности, ставови и уверења својствени датој култури могу бити одбачени од стране неке друге културе. Тако на пример, муслиманска култура забрањује љубљење жена

приликом упознавања. Култура је пуна вредности, јер и сама трансмитује норме и вредности и сугерише одређени вид понашања. У случају да се не понашамо по очекиваном обрасцу можемо бити одбачени. Култура поспешује комуникацију. Свака култура подразумева вербално и невербално комуницирање. Још од детињства посматрамо понашање одраслих и упијамо норме и вредности. У школи или у породици нас на експлицитан начин уче понашању. Култура је адаптабилна и динамична. Она је у константном развоју и прилагођавању различитим ситуацијама. Временом се и обрасци понашања мењају па нешто што је раније било недопустиво, данас изгледа уобичајено. Некада мушкарац није смео да пољуби жену, док је данас то уобичајена појава приликом упознавања, поготово у хиспанској култури. Култура је дуготрајан процес. Она се не формира од јутра до вечери. Култура задовољава наше потребе. Култура омогућује да људи живе заједно, да се поштују и цене.

Културе чак и када су из непосредног окружења показују изразите различитости. Тако за становнике европских земаља кажемо да су припадници западне културе као и да је реч о јединственој култури, иако се ради о читавом сплету специфичности. Културу чини неколико димензија или нивоа: национална димензија, регионална димензија, родна димензија, генерацијска димензија, димензија социјалних класа, димензија културе као последица свакодневних активности.

Социјализација. Основни утицај добијамо из круга породице током одрастања. Кроз чланове породице добијамо базичне културолошке обрасце свих група и институција. Током периода одрастања на нас утичу пријатељи и едукативни центри. За трансмитовање културолошких образаца су одговорне и референтне групе као и друге етничке групе и подкултуре. Социјализација почиње оног момента када се појединац својим рођењем укључи у живот своје породице. Посматрањем, имитирањем, испуњавањем породичних норми или санкцијама дете учи своју потрошачку улогу која се временом укоренењује и постаје саставни део његовог понашања. Касније се кроз школовање наставља овај процес. Такође, на социјализацију утичу и медији. Деца проводе доста времена пред телевизором и родитељи често не могу да спрече пропагандни утицај телевизије на своје дете.

Вредности су веома битан елемент за поимање културе једног друштва. Под појмом вредности се подразумевају веровања или осећај генералног карактера да одређене активности, односи или циљеви су одговорни и важни за одржавање друштва,

његову стабилност и добробит. Оне су веома битне јер условљавају одређене реакције и деловање на разне подстицаје из окружења. Сходно томе можемо закључити да потрошачи у свом понашању делују тако да постижу одређене вредности које је друштво одредило као коректно. Вредности се уче социјализацијом и знатно утичу на понашање. Маркетери треба да истраже ове вредности јер ће припадници исте заједнице показивати сличне склоности по питању жеља, навика, преференција и слично. Култура је динамичке природе и стално се мења. Стварају се нове културолошке тенденције које мењају понашање потрошача.

Географски фактори. Географски фактори утичу на понашање потрошача пре свега преко локације, односно географског подручја. Географска локација је добар показатељ онога шта потрошачи намеравају да купују. Људи који живе и раде у одређеном локалитету (граду, региону и др.) имају сличне потребе и жеље које се разликују од потреба и жеља људи који живе на другим локалитетима, поготову удаљеним.

Географска дужина и ширина, такође, представљају битан фактор који делује на понашање потрошача, поготово када се ради о утицају климе. Културне разлике популације некада се анализирају помоћу еколошких разлика међу географским подручјима. Клима утиче на задовољавање три врсте базичних људских потреба: исхрана, одевање и становање.

Рељеф је битан географски чинилац у понашању потрошача и у великој мери утиче на задовољавање потреба и жеља становништва у исхрани, њиховом одевању и становању. Под рељефом се пре свега подразумева врста терена, надморска висина и састав земљишта који утичу на то где потрошачи купују и како користе производе и услуге. Размештај становништва на Земљи обрнуто је пропорционалан надморској висини. Становници у местима на обалама мора, језера и река упражњавају различит стил живота у односу на континентални део популације, пре свега због деловања две групе фактора: географски услови и културно - етничко наслеђе.

Поред наведеног, треба напоменути да густина насељености одређеног простора (урбаног, сеоског и др.), као и величина урбане средине, а нарочито градова, такође утиче на понашање потрошача. Последњих деценија са индустријализацијом и развојем терцијарног сектора, нагло се повећао број градског становништва.

Видљиве су разлике у стилу живота људи које су условљене величином града, тј. урбаном средином. Градови се сматрају важним индикатором за одређивање просперитета одређене земље.

Демографски фактори. Демографија као научна дисциплина, бави се истраживањем величине, густине, дистрибуције и других виталних статистика становништва. Демографске промене су од посебног значаја у маркетингу, са обзиром на то да број, старосна структура и мобилност становништва одређују стварну и потенцијалну тражњу на тржишту и формирају демографски профил потрошача.⁹⁰

Истраживањем разних демографских фактора предузеће може да креира демографски профил потрошача, односно демографску структуру групе потрошача. На основу профила потрошача, организација може да лоцира циљно тржиште и да одреди атрактивне и опадајуће тржишне могућности. Демографски подаци о потрошачу су објективне и квантитативно изражене карактеристике становништва. Лако их је идентификовати, прикупити, мерити и анализирати. Извори демографских података налазе се у светским и националним статистичким годишњацима и другим извештајима специјализованих агенција и институција.

Тржиште је могуће сегментирати на више начина користећи демографске податке о потрошачима. Демографски фактори понашања потрошача су:

- број становника
- пол
- старосна структура
- етничка структура
- образовна структура
- запосленост и занимање
- брачни статус и типови домаћинства
- стамбени фонд

Анализом демографских фактора у високо индустријализованим земљама, број становника се повећава знатно спорије, људи су старији, приходи су већи, више људи ради на непроизводним пословима и домаћинства су мања у односу на мање развијене

⁹⁰ Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Beograd, 2011., str. 166

и земље у развоју. Интегрисани, ови фактори имају велики утицај на понуду производа и услуга и њихове маркетинг стратегије.⁹¹

Утицај групе на понашање потрошача. Група је скуп људи који одржавају међусобне односе и који утичу на понашање и ставове свих чланова. У маркетингу се често спомиње израз „референтна група“ као група која утиче на понашање потрошача. Битно је напоменути да интеракције које се одвијају унутар групе треба да буду интензивне и јаке, као када је реч о нашим пријатељима или породици.

Групе могу бити бројне и различите. Наиме, постоје различите категорије референтних група које се могу класификовати помоћу различитих критеријума, али ми ћемо се ограничити на два критеријума класификовања: на основу природе и фреквенције међусобних релација, као и на основу нивоа формалности. Када је реч о првом критеријуму, можемо разликовати примарне и секундарне групе.

Примарне групе су мањи колективи попут породице које карактерише добра комуникација и интимна повезаност. Поред породице, у ову категорију можемо укључити и пријатеље, комшије и колеге са посла.

Секундарне групе су друштвене организације које по природи могу бити професионалне, верске, синдикалне или спортске, културолошке и слично. Унутар ових група међусобни односи су мање присни и комуникација није свакодневна и интерактивна.

На основу другог критеријума групе се деле на формалне и неформалне.

Формалне групе - када су улоге чланова јасно дефинисане а групу карактерише дефинисана структура и специфичне норме понашања. У формалне групе спадају синдикати, предузећа, едукативни центри.

Неформалне групе - када члановима нису додељене ексклузивне и трајне улоге. Основа међусобних односа може бити заснована на блискости или случајним користима. Ове групе немају добро успостављену организациону структуру, а улоге њених чланова нису јасно дефинисане. У ове групе спадају спортска удружења, групе пријатеља, гастрономска удружења и слично.

⁹¹ Adaptirano prema preuzetim informacijama Džoele Evans i Berman, marketing, 1997.

Основне функције референтних група релевантне за маркетинг су:

- Социјализација - групе имају велики утицај на усвајање вредности система, норми и понашање пожељно за одређено друштво, организације или групе у које се чланови прогресивно интегришу.
- Информисаност - чланови група међусобно размењују информације, тако да слободно можемо рећи да група функционише као филтер за проток информација. Свака особа која се нађе пред неким проблемом тражи информације унутар групе што јој отвара разне могућности. Тако на пример, када купујемо ауто често се консултујемо са породицом и пријатељима. Такође, особе често добијају сазнања на основу туђег искуства када су у питању добра, услуге и брендови. Уколико желимо да идемо на летовање у неку далеку дестинацију, често питамо за мишљење особе које су тамо већ боравиле. Честа је појава да тражимо мишљење стручњака.
- Нормативни утицај - чланови групе осећају референтну моћ и покушавају да своје понашање прилагоде тако да себи обезбеде признање и избегну санкције и одбацивање. Особе покушавају да задовоље не само своје потребе већ и очекивања која особе са којима ступају у међусобне односе граде о њима.
- Идентификација је прихватање облика понашања са циљем да се личи на неку референтну особу. На пример, имитирање начина одевања неког певача или глумца. Особе прихватају овакво понашање јер сматрају да ће се тако изборити за бољи положај унутар групе.
- Самоактуализација - свака особа се посматра кроз очи других лица. Припадници неке групе се руководе вредностима групе јер им то омогућује сигурност и поверење и дозвољава им да развијају и унапређују свој лични концепт. У том смислу особе прихватају производе и услуге за које сматрају да трансмитују вредности и симболе који су карактеристични за групу којој припадају или теже да припадају. У жељи да својим личним имиџом трансмитује оно што желе њени пријатељи и окружење, особе се често опредељују за брендове који репрезентују одређене вредности (вредности младих, еколошке вредности,

интелектуалне вредности). Такође, особе често траже престиж и прихваћеност од стране других.

Референтне групе се користе као тачка за поређење од стране појединца у формирању вредности, ставова или понашања. Појам референтне групе је врло широк, обзиром да се односи на различите врсте ових група. Оно што је заједничко различитим референтним групама је то што се све узимају од стране потрошача као упоредива (референтна) тачка за оцењивање сопствених акција, веровања и ставова. У смислу поређења људи са себи сличнима, референтна група се дефинише као "група чија се прихватљива настојања и вредности користе од стране појединаца као база за њихово актуелно понашање".

Прецизнија дефиниција је да референтна група подразумева "било коју особу или групу која се користи као тачка поређења од стране појединца у формирању било његових општих или специфичних вредности, ставова и понашања". Једноставније речено, референтна група је група коју појединац користи као водич за своје понашање у специфичној ситуацији. Значај концепта референтних група је у томе што није условљен величином групе и не захтева да се појединац са њима поистовећује.⁹²

За предузеће је важно да сазна која референтна група пресудно утиче на куповину његових производа и услуга. Свака референтна група нуди одређене предности потрошачу, као што су нпр. пружање адекватних информација о конкретној куповини. Референтне групе, утичу на индивидуалне потрошаче на различите начине и у различитом степену, у зависности од персоналних карактеристика и производа који су предмет куповине.

Интерни фактори се приписују менталном стању, карактеристикама личности и њеним особинама. Утичу на формирање ставова, мишљења, мотива потрошача. Испољавају се индивидуално, под утицајем екстерних фактора и веома их је тешко објаснити и разумети, односно предвидети. Интерни фактори се анализирају на нивоу појединца, односно потрошача, у чему у последњих неколико година највише успеха бележе мотивациона истраживања.

⁹² Živković R., *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009., str. 101

3.3 Психолошка истраживања понашања потрошача

Психологија у раду и истраживању користи три општа метода: експериментални, статистички и клинички. Експериментална психологија развијена је да би се психологија формирала на научним позитивистичким принципима. У оквиру експерименталне психологије делују две најобимније психолошке школе (бихејвиоризам и објективистичка психологија). Статистички метод је основа екстензивних и групних испитивања у психологији. Заснован је на статистичким моделима и налазима, из којих се изводе појмови и објашњења. Статистички метод или психологија значајан је за настанак две психолошке дисциплине: психологија индивидуалних разлика и психометрије. Клиничка психологија фокусира методски приоритет. Ради се у ствари о примењеној психологији. Клиничка психологија примењује методе и сазнања свих основних психолошких дисциплина које прилагођава клиничким условима, допуњујући их или развијајући знања и методе на сопственим искуствима. Клиничка психологија се потврдила у пракси, нарочито у сусрету са традиционално прагматичном медицином као што је нпр. психијатрија која је много присутнија у медицинском третману особа.

Утицај психолошких фактора на понашање потрошача постају видљиви тек у куповини производа или услуга на тржишту. Да би се разумело и објаснило индивидуално понашање потрошача, потребно је анализирати основне психолошке факторе као што су перцепција, учење, мотивација, личност и ставови појединца. У ту сврху користе се разне психолошке теорије и концепти како би се што боље предвидела будућа куповина потрошача.

На понашање потрошача утичу следећи психолошки фактори:⁹³

1. мотивација
2. перцепција
3. процес учења
4. карактеристике личности
5. уверења и ставови

⁹³ Inić B., Jergović A., *Menadžment i marketing usluga*, 2010., str. 81-84

Недостатак емпирије, који се често неоправдано приписује психолошким истраживањима, најмање се односи на испитивање потрошача у маркетингу. Психолошка истраживања усмерена су на откривање и утврђивање одређених законитости у понашању потрошача, што омогућује успешан пласман производа и услуга на тржишту. Интересантан је, на пример, психолошки концепт имагинарног маркетинг микса који омогућује да се схвати како потрошачи рангирају производ и маркетинг напоре предузећа. Зато не треба да чуди што се у маркетингу некада предност даје психолошком у односу на економска и друга објашњења понашања потрошача. Примена психологије у маркетингу је изузетно значајна, обзиром на то да је главни циљ пословања предузећа остваривање профита кроз индентификовање мотива и задовољавање потреба и жеља потрошача на дуги рок.

Личност и лични концепт - Свака особа има различиту личност која утиче на њено понашање у куповини. Личност је обично описана појмовима као што су самопоуздање, доминација, друштвеност, аутономија, дефанзивност, прилагодљивост и агресивност.⁹⁴ Многи маркетиншки стручњаци користе концепт који је везан за личност - лични концепт (који се још назива слика о себи). Основна претпоставка представе о самом себи јесте да ствари које људи поседују доприносе њиховим индетитетима и одржавају их: „ми смо оно што имамо“. Стога како би разумели понашање потрошача у туризму, стручњаци морају прво разумети однос између потрошачеве представе о самој себи и стварима које поседује. На пример људи купују неке туристичке аранжмане како би подржали сопствену слику. Људи често купују аранжмане због онога шта та куповина говори о њима, о њиховом укусу, престижу, њиховом праћењу трендова. Њихов циљ је повезати себе са свим осталим „отменим“ туристима. Резултат је да можете продати аранжман као робу широке потрошње уз помоћ раскошних брошура и осталих комуникативних инструмената, са нагласком на гламур и сјај дестинације која је у тренду.

Иновативност - Људи се изражено разликују према спремности да пробају нове производе. У сваком подручју постоје „пионири конзумације“ и рани усвојитељи производа. Други појединци прихватају нове производе много касније. То је довело до класификације људи у прихватне категорије: иноватори, рани прихватиоци, рана већина, касна већина и неодлучни.

⁹⁴ Živković R., *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2009., str. 34

Ових пет група разликује се по вредносним оријентацијама. Иноватори су предузимљиви - испробавају нове идеје уз одређени ризик. Рани прихватиоци вођени су поштовањем - они су вође мишљења и прихватају нове идеје рано, али пажљиво. Рана већина су опрезни - иако су ретко вође, усвајају нове идеје пре просечног појединца. Касна већина су скептици - прихватају иновацију тек пошто ју је већина људи већ испробала. И на крају неодлучни су везани за традицију - сумњичави су у погледу промена и прихватају иновације тек пошто оне постану традиција саме по себи.

Значај куповине и сагледавање ризика - У фази процене потрошач рангира марке и ствара намере куповине. Опште узев, потрошачева одлука о куповини ће бити куповина марке коју преферира, али два се чиниоца могу умешати између намере и одлуке о куповини. Први је чинилац став других (став породице, пријатеља, мас медија, лидера мишљења), и непредвидиви ситуациони фактори. Потрошач може да створи намеру куповине која је заснована на приходу, очекиваној цени и очекиваним погодностима производа / услуге. Неочекивани ситуациони фактори могу да промене намере куповине. Маркетиншки стручњаци морају разумети факторе који изазивају осећаје ризика код потрошача.

Потрошач жели да приликом доношења одлука о куповини и коришћењу услуге, што је могуће више смањи ризик погрешне куповине. Ниво ризика зависи од многих фактора:⁹⁵

- Учешће опипљивих елемената који подржавају услужни процес како би ефекти услуге били видљивији за потрошача приликом одлучивања (нпр.успешна комуникација, штампане публикације, интернет, запослени и др.);
- Ниво укључености корисника у процес услуживања - самоодређење (еманципација) и начело „уради сам“;
- Искуство са типом услуге када се потрошач одлучује први пут о куповини неке услуге (индивидуално путовање, рафинираност у избору дестинације, смештај, врста превоза и др.);
- Ситуациони фактори утичу на перципирани ризик и рационалност избора (нпр.тероризам, природне непогоде, пружање медицинске помоћи, безбедна храна.);

⁹⁵ Прилагођено према: Veljković S., *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005., str. 73

- Заштита потрошача (гаранција и обезбеђење стандарда). Да би се донела исправна одлука, са најмањим могућим ризиком, приликом одлучивања о куповини потрошач пролази кроз одређене фазе. Најчешће се пролази кроз следећих пет:⁹⁶
 - Препознавање проблема (свесност): фаза у којој особа препознаје проблем и то у зависности од интензитета потребе и веровања, предузима даљу акцију или не - стимуланси могу бити спољни и унутрашњи (психолошки).
 - Тражење информација о алтернативама - у жељи да прикупи информације о алтернативама за задовољавање потреба особа се користи интерним (повлачи из меморије) и екстерним (маркетиншки, лични и неутрални) изворима, при чему марке „на врху свести“ имају најбољу позицију. Посебно, препоруке потрошача кроз усмену пропаганду могу имати значајан утицај на одлучивање у ситуацијама када не постоји претходно искуство.
 - Процена алтернатива - на основу релевантних критеријума у датој ситуацији потрошач прикупља информације директно у услужном предузећу, путем медија и телекомуникација, где постоји већи број алтернатива.
 - Куповина - резултат претходних фаза, може бити једна (пробна) или поновљена. Често велику улогу имају расположење и емоције, а у неким случајевима и „играње улоге“, где потрошач очекује од особе која испоручује услугу да то учини на начин на који је он замислио.
 - Оцена после куповине - веома је битна фаза, одлучујућа за наредне куповине. Од задовољства или незадовољства претходном куповином у великој мери зависи будуће понашање потрошача.

Посао маркетиншког стручњака је да разуме понашање купца у свакој фази и утицаје који притом делују. То му омогућује да развије значајан и делотворан маркетиншки програм за свако циљно тржиште.

Потребе и жеље потрошача. Потреба представља стање у коме људи осећају недостатак основних ствари односно потреба за храном, водом или неком одређеном

⁹⁶ Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011., str. 375-405

врстом ствари. Задовољење потреба нужно је за опстанак и преживљавање. Код људи се потребе јављају из два различита стања, односно:⁹⁷

- физиолошка стања - то су обично глад и жеђ
- психолошка стања која настају из неке врсте тензије

Жеља није знак да нам је ствар коју желимо неопходна за опстанак. Можемо желети свашта, све оно за шта процењујемо да ће нам донети задовољство. Када се ради о односу са другим људима, обично желимо да будемо вољени, поштовани, прихваћени у друштву и сл. Ако остваримо своје жеље бићемо задовољни, а ако их не остваримо бићемо незадовољни или фрустрирани, али нам то свакако неће угрозити живот.

Очекивања представљају претпоставку да ћемо остварити одређени циљ, да ће се неко понашати на одређени начин, да ћемо успети у нечему и сл. Очекивања су претпоставка да ће исход нечега бити позитиван, али свакако не мора бити тако. Ако се наша очекивања не остваре осећамо се незадовољно, разочарано или фрустрирано.

Психолог Маслов проучавао је понашање људи и дошао до закључка да се људи понашају у складу са својим стварним и привидним потребама. На основу тога, он је направио познату Масловљеву пирамиду односно хијерархију потреба. Она представља рангирану листу потреба, која показује да се потребе на нижем нивоу лествице односно пирамиде морају задовољити пре него што се задовоље потребе на вишим лествицама.

Основне потребе су потребе за храном, водом, кровом над главом. То су примарне потребе сваког човека. Основне потребе су код великог броја људи задовољене. Међутим, постоји један мали број људи који ове потребе не могу задовољити, бар не у потпуности.

Безбедност. Да би се особа осећала безбедна и сигурна мора да су јој задовољене основне потребе и то у дугорочном периоду. Ако би рецимо, особа хтела да подигне кредит за куповину стана, мора да има стални посао и стална месечна примања како би тај кредит успела да исплаћује, а да јој при том остане довољно да може да задовољи и основне потребе у сваком тренутку. Једино у том случају ће се осећати безбедна.

⁹⁷ Golijanin D., *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidinum, Beograd, 2010., str.19-20

Друштвена прихваћеност. Следећи степен у хијерархији потреба јесте друштвена прихваћеност. Човек као људско биће има потребу да буде прихваћен од стране друштва у коме живи и које га окружује. Колеге на послу, пријатељи могу и те како да утичу на куповину неког производа. Уколико би се користили само неким фразама при продаји производа и услуга, као што су: „сви то купују“, „и колеге из суседне фирме су купиле и јако су задовољни“, „то ће бити популарно ове сезоне“, повећала би се могућност продаје.

Самопоштовање је следећа у низу потреба. Осим што смо прихваћени од стране друштва, постоји потреба да будемо запажени, да се истакнемо у друштву и да нас околина поштује. Желимо да повећамо своју личну вредност у очима других. На пример, сматрамо да ћемо бити „велики“ у очима пријатеља односно других, ако будемо пре свих купили неку ствар о којој се прича, која је тренутно јако популарна, односно ако користимо услуге које су се тек појавиле и има их на свим рекламама.

Самодостигнуће је све оно што смо постигли или желимо да постигнемо. Желимо да се добро осећамо у својој кожи и да смо задовољни сами собом.

Ставови потрошача и њихово формирање. Ставови представљају суштинску компоненту мисаоне структуре особе. Реч став је латинског порекла од термина „аптус“, што значи „одговара“. Синоними за став су мишљење и инклинација. Прецизније, мишљење је откривен, односно јавно изнесен (саопштен) став. Инклинација означава наклоност, тј. склоност да се на одређени начин поступи у датој ситуацији. Ставови се испољавају као трајнија осећања или опредељења појединца према одређеном предмету, ситуацији или другој особи. Потрошачи често формирају ставове према сопственом или туђем понашању. Ставови се не могу непосредно опсервирати, али се могу посредно извући из онога шта људи кажу или раде. Ставови су конзистентни са понашањем које одражавају. Ставови се могу искористити да се предвиди понашање особе. Термин став се широко користи у популарној култури.

Став је ментална спремност формирана на основу искуства и учења која утиче на реакције појединца на одређене предмете и ситуације. Дефинише се и као емоционална предиспозиција да се реагује у одређеној ситуацији. Став је, у ствари, базична оријентација према датом стимулансу и у таквој форми представља важан начин на који особа реагује на окружење. Уопштено говорећи људи се понашају на начин који је конзистентан са њиховим ставовима и намерама. Ставови су уско

повезани са знањем особе и тешко их је раздвојити. Ставови се „чувају“ у меморији особе, а активирају се у тренутку присуства предмета - објекта на који се односе и воде одређеном понашању. Ставови утичу на куповину марке производа и услуга.

Термин став се често замењује терминима карактеристике личности и веровања. Карактеристике личности одржавају конзистентност у испољавању ставова особе. Повезане су са истраживањем навика у понашању потрошача. Веровања су ставови у ужем смислу речи. То су добро утврђени и проверени ставови према одређеном предмету или ситуацији.⁹⁸

У формирању ставова централно место заузима процес учења потрошача. Ставови се могу формирати класичним успостављањем, када на пример марка новог производа (неусловљени стимуланс) преко понављања и позитивног појачавања, може довести до позитивног става потрошача. Инструментално условљавање подразумева куповину без претходног става о марци производа, односно слободу избора. Уколико марка, односно производ задовоље потребу потрошача, велика је вероватноћа да ће доћи до поновне куповине исте марке производа. Теорије разумевања полазе од тога да су знање и веровања основни у формирању ставова потрошача.

Главни извор утицаја на формирање ставова налазе се у непосредном и прошлом искуству потрошача. На формирање ставова такође утичу медији, као и референтне групе, нарочито породица и пријатељи. Најјачи утицај на формирање ставова има привредна пропаганда. Постоје следеће теорије формирања ставова: теорија сагласности, теорија равнотеже и теорија очекиване вредности.

Према теорији сагласности, чији су творци Ч. Озгуд, и Х. Таненбаум, у ситуацији неконзистентности између два своја става, особа ће настојати истовременим смањивањем јачине позитивног става, уз појачавање осећања према мање позитивном ставу.⁹⁹

Усаглашавање се постиже на већем смањивању јачине позитивног става, што је ређе, или појачавањем позитивног става у мисаоној структури особе о одређеном предмету или појави.

Према теорији равнотеже, чији је творац психолог П. Хајдер, особа запажа односе међу елементима тако што их доводи у одређени склад. На основу субјективног

⁹⁸ Radonjić L., *Vodič za ponašanje potrošača*, BPŠ, Beograd, 2010., str. 89-90

⁹⁹ Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011., str. 261

гlediшта особе, структура става састоји се из особе и њене перцепције, објекта и неког другог објекта или особе. Перцепција може бити позитивна или негативна. Много је битно да особа мења своју перцепцију у намери да односе међу елементима учини хармоничним.

Теорија очекиване вредности заснована је на равнотежи између веровања и процена потрошача. Према М. Розенбергу, аутору ове теорије, ако веровања и процене нису у равнотежи долази до реорганизације у општем ставу потрошача.

Мотивација потрошача. Мотивација (подстицање) је разлог понашања. Мотивација се може описати као покретачка снага унутар појединца која их подстиче на акцију. Та покретачка снага је резултат стања тензије, које постоји као резултат незадовољене потребе. Појединци настоје да смање тензију путем понашања од кога очекују да ће задовољити (незадовољене) потребе. Изабрани циљеви и активности за постизање циљева су резултат индивидуалног размишљања и учења.¹⁰⁰

Мотивација се може описати као покретачка сила која подстиче особу на деловање.¹⁰¹ Та покретачка сила произилази из напетости, односно тензије која је резултат неиспуњених потреба потрошача. Потребе и циљеви су нераздвојни елементи мотивације. Мотивациони процес почиње у тренутку када потрошач постане свестан своје потребе. Активирана потреба води конкретном понашању потрошача у куповини производа или услуге.

Потрошач настоји да куповином одређеног производа или услуге смањи напетост задовољавањем потребе, која и јесте његов крајњи циљ. У планирању маркетинг активности, за одређено предузеће је од великог значаја објашњење шта то потрошаче мотивише на одређено понашање приликом куповине њихових производа или услуга. Незадовољене потребе, жеље и захтеви стварају напетост која у потрошачу изазива нагон за одређеним понашањем, којим очекује да ће да задовољи своје потребе и тако смањи напетост. У којој мери ће потрошач задовољити своје потребе зависи од интезитета мотивације. На основу размишљања и претходног учења одигравају се специфичне акције које потрошачи предузимају.

Перцепција и очекивања потрошача. Перцепција је ментални процес активног запажања, селекције и синтезе информација које долазе из света који нас

¹⁰⁰ Илић С., *Психологија порoшача*, Издавачка агенција Draganić, Београд, 1995., стр. 85

¹⁰¹ Radonjić L., *Vodič za ponašanje potrošača*, BPŠ, Београд, 2010., стр. 105

окружује у датој ситуацији. Другим речима, перцепција је индивидуални начин менталног реаговања на импULSE из околине, тј. начин доживљавања стварности или интерпретације догађаја и објеката од којих долазе стимуланси. Међутим, наша перцепција може варирати код истог импULSE. Зато начин доживљавања стварности зависи од динамике активности сензора или чула (чуло вида, слуха, укуса, мириса, додира) која добијају информације из окружења и „перцептивног филтера“ који омогућава одабир једног импULSE из мноштва присутних у окружењу на који обраћамо пажњу. Перцепција подразумева постојање претходне свести и сензорске активности. Зато је она ментални процес који означава свесност као основу за давање смисла свету који нас окружује, интерпретације догађаја или стимуланса околине.

Најкраће речено, перцепција је индивидуално схватање и интерпретирање стварности. Људи различито схватају стварност и од тога зависи њихово расуђивање, доношење одлука и активно деловање. Погрешна перцепција јесте препрека ефективној комуникацији.

Перцепција се разликује од утиска. Утисак настаје у пасивном процесу који укључује покретање чулних рецептора (око, ухо, кожа, нос, уста, језик). Такође, перцепција се разликује од пажње. Пажња је стање јасноће или појачане осетљивости која функционише изван наше перцептуалне базе. На пример, први импULSE који добијамо из окружења најчешће је визуелан. Следећи је звучни, а између ова два може се сместити 90% других примљених импULSE. Тако, нашу пажњу на улици привлаче нпр. објекти као што су излози, билборди, зидови зграда, аутобуске станице, аутобуси, кола, као и други људи - пролазници, возачи. Сви објекти садрже бројне поруке које су потенцијално расположиве за проширење нашег сазнања. Управо перцепција обезбеђује основу за пријем и обраду информације након утиска. Она подржава и усмерава касније посматрање или опсервације који се реализују као учење. Феномени који морају бити опсервирани јесу: људско понашање или акције, вербално понашање, партнерство и сарадничке релације, физички објекти, невербалне експресије, итд.

Зато наглашавамо да је перцепција зависна од претходног знања, искуства и сећања која утичу на то како се било која опажена конфигурација које је произвела утисак може схватити.

И сувише је поједностављено мишљење о перцепцији као процесу кроз који наша чула добијају информације о свету. То је много сложенији процес који започиње

имплусом (који је већ уочен и изабран између осталих у окружењу појединца), а наставља се стварањем утиска, разумевањем, одговором о схватању поруке у предвиђеној форми, тј. интерпретацијом која чини темељ учења за понашање.

Често се говори о објективној стварности. Дефинисање објективне стварности стално се везује за основу нашег знања или доказе о свету који нас окружује. Будући да је перцепција индивидуалан начин доживљавања објективне стварности, она се разликује међу појединцима и међу културама. Перцептивне разлике постоје, пре свега, због језичких разлика, што доводи у питање тачност једне интерпретације у односу на другу о истом објекту или феномену посматрања. Логично је закључити да је и „целокупно расположиво знање несигурно“ јер су сви одговори засновани на различитим доказима који се супростављају различитим значењима која су одређена различитим језичким границама. Зато је за анализу комуникације централно питање начин процене знакова, симбола, слика, или структура које привлаче индивидуалну пажњу у објективној стварности. Индивидуалним разликама у перцепцији баве се психолошке теорије. У новије време, поред лабораторијских истраживања, користе се и мултикултуралне анализе. На пример, бихејвиористички и небихејвиористички теоретичари посебно апострофирају значај учења у обликовању перцепције. Због утицаја процеса учења долази до различитих интерпретација у различитим културним контекстима прималаца и њиховог различитог понашања у целини. Према томе, визуелно се „перцептивни модел“ може приказати као на слици.

Појам контекст употребљава се на два начина. У првом случају контекст је моментална социјална ситуација или окружење специфичних карактеристика које окружује одређену интеракцију или комуникациону размену. У обухватнијем смислу контекст описује шире друштвене, економске и историјске околности и услове унутар којих су лоциране акције, процеси или догађаји и где им је задато значење. У оба случаја контекст утиче на усмеравање пажње као необавезно видљивим али значајним одређујућим утицајима на факторе који конституишу и регулишу комуникациону активност.

Купци формирају очекивања о услугама на основу неколико извора, као што су претходна искуства, информације које су добили од других и пропаганда. Купци пореде

перципирану услугу са очекиваном услугом.¹⁰² Ако је перцепирана услуга испод очекиване, купци ће бити незадовољни. Ако добијена услуга испуњава или чак премашује њихова очекивања, купци ће се поново обратити даваоцу такве услуге. Успешне компаније прибегавају додавању користи када је понуда у питању и оне не само да задовољавају купце, већ их и изненађују и одушевљавају. То одушевљење купца је премашивање очекиваног.

Постоји неколико детерминанти квалитета услуга. Ми ћемо их набројати и то по важности:¹⁰³

1. Поузданост - способност да се обећана услуга пружи тачно и сходно очекивањима.
2. Респонзивност - спремност да се купцима помогне и да се пружи брзе услуге.
3. Уверљивост - знање и љубазност запослених, као и њихова способност да улију поверење и сигурност.
4. Емпатија - брига о купцу и индивидуално посвећивање пажње купцима.
5. Опипљивост - изглед просторија, опреме, персонала и промотивног материјала.

Задовољство потрошача. Велике компаније знају да ће позитивним ставом запослених, привући много више купаца и стећи њихово поверење.

Обзиром на важност позитивног става запослених, услужне компаније морају привући најбоље могуће раднике. Такве компаније морају да дизајнирају добар програм обуке и пруже подршку и награде за добре резултате. Могу да користе интернет, интерне информаторе, дневне подсетнике, као и трибине запослених да би мотивисале оне ставове који су усмерени на купце.

Понуде услуга могу се диференцирати на више начина. Понуда може да садржи нека иновативна обележја. Оно што купац очекује назива се примарним пакетом услуга.

¹⁰² Glenn V., *The Role of Price, Performance end Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges*, Journal of Marketing No, 62, 1998., str. 46

¹⁰³ Kotler P. I drugi: *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education Lirnited, New Jersey, 2006., str. 312-415

Поједине услужне компаније додају људски фактор са циљем борбе против онлајн конкурената. Компанија понекад може да оствари диференцијацију помоћу ширег распона понуде својих услуга, као и помоћу успешне унакрсне продаје. Међутим, велики проблем представља то што већина понуда и иновација може да се лако ископира. Компанија која редовно уводи нове иновације свакако ће остварити успех и бити барем неко време у предности у односу на конкуренцију.

Када дизајнира програм подршке у виду услуга, компанија мора веома пажљиво да дефинише потребе купаца. Купци су углавном забринуте за следеће:¹⁰⁴

- Забринуте су за поузданост и фреквентност, тј. учесталост кварења.
- Забринуте су за изгубљено време. Што је неповратно изгубљено време дуже, то су трошкови већи.
- Забринуте су за непредвиђене новчане издатке.

Важност поузданости, сигурности услуга и одржавања варира. Да би обезбедила најбољу подршку, производна компанија мора да установи које су то услуге које купац највише вреднује, као и степен њихове релативне важности. Када је у питању скупа опрема, компаније обично нуде пратеће услуге, као што су инсталација, обука радника који ће том опремом руковати, услуге одржавања, поправки и кредитирања.

Многе компаније користе другу могућност, односно нуде уговор о услугама у којима се оне обавезују да ће купцу обезбедити услуге одржавања и поправки у одређеном периоду и по цени која је предвиђена уговором. Уговори о услугама углавном имају варијабилан рок и различите одредбе, тако да купци по сопственој жељи могу да изаберу ниво услуга ван основног пакета услуга.

Избор услуга купаца стално се и брзо повећава, а то спречава повећање цена и профита на основу услуга. Компаније које производе опрему стално морају да смишљају како да на њој зараде, независно од уговора за услуге.

¹⁰⁴ Milind L., Uday K., *Good Product Support is Smart Marketing*, Harvard Business Review No. 61. 1983., str. 124-132

3.4. Процес куповног одлучивања потрошача

Независно од тога да ли се ради о ситуацијама у којима је потрошач снажно или слабо укључен, односно о ситуацијама у којима он приступа широком решавању проблема куповине (спознајно одлучивање) или ограниченом решавању проблема куповине (рутинско куповно понашање), могуће је идентификовати исте фазе у процесу куповног одлучивања. Једино брзина са којом се пролази кроз поједине фазе може бити различита. Препознавање потреба је прва фаза са којом почиње процес доношења одлуке о куповини.

Степен са којим ће потрошач настојати да реши опажени проблем зависиће од два исхода:¹⁰⁵

- од величине разлике између садашње и жељене ситуације
- од релативне важности проблема.

Понекад проблем може бити опажен, али ако је разлика између садашње и жељене ситуације мала, потрошач неће бити довољно мотивисан да пређе у следећу фазу процеса одлучивања о куповини. Супротно томе, ако је опажена велика разлика између постојеће и жељене ситуације потрошач неће прећи у наредну фазу процеса одлучивања о куповини ако је реалтивна важност проблема мала. Постојање потребе не мора у сваком случају да покрене процес куповног одлучивања због постојања одређених препрека у њиховом задовољавању.

Посткуповна процена одлуке о куповини је последња фаза у процесу куповине потрошача. Вештина ефективног маркетинга је да креира задовољство потрошача. Маркетинг менаџери настоје да створе позитивна искуства потрошача о куповинама њихових производа и услуга.

Спознајни несклад односи се на недоумицу или сумњу која се јавља код потрошача после доношења одлуке о куповини одређеног производа или услуге.¹⁰⁶ Потрошач није увек сигуран да је изабрао прави производ. После куповине он често размишља о томе да ли производ који није купио има повољније карактеристике и да ли би он могао боље задовољити његову потребу.

¹⁰⁵ Hawkins. I. D., Best and R. J., Koney K. A.,: *Consumer Behavior Implications for Marketing Strategy*, Boston, Mass: Irwin, 1989., str. 536

¹⁰⁶ Milenović B., *Istraživanje ponašanja potrošača*, Institut za unapređenje robnog prometa, Beograd, 1986., str. 84 - 87

Куповне одлуке потрошача не следе исти процес одлучивања у различитим ситуацијама, нити исте куповне центре или идентичне критеријуме избора. Постоје бројни фактори који снажно утичу на куповни процес, куповне центре и критеријуме избора потрошача. Са порастом дохотка и животног стандарда куповно понашање потрошача је све мање условљено економским и физиолошким разлозима, а све више навикама, обичајима, мотивима, ставовима и другим факторима које је теже проучавати и предвиђати. Природна и друштвена средина у којој се потрошач креће је врло сложена. У њој је он реално изложен многим социјалним и психолошким утицајима који му онемогућавају да се увек рационално понаша. Он је стално изложен конфликту психолошких, социјалних и економских мотивација.

Најбитније утицаје на куповно понашање потрошача могли бисмо груписати у три групе:¹⁰⁷

- утицаји куповне ситуације
- утицаји личних карактеристика
- социо - културни утицаји

Ситуациони фактори су непосредна физичка околина, социјалне прилике и економски услови. Они нису условљени личношћу потрошача, нити опипљивим карактеристикама производа. Куповина поклона за Божић, или кишобрана када пада киша су типичан пример утицаја ситуационих фактора на куповно понашање потрошача. Куповна ситуација се може испољавати у три различите форме куповног понашања потрошача:¹⁰⁸

- проширено решавање проблема куповине
- ограничено решавање проблема куповине
- решавање проблема куповине по навици

Проширено решавање проблема куповине укључује висок степен трагања за информацијама и подробно испитивање алтернативних решења коришћењем већег броја критеријума. Проширено решавање куповног проблема је најчешће повезано са

¹⁰⁷ Adaptirano prema: Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Savremena administracija, Beograd, 2002., str. 22-24

¹⁰⁸ Inić B., Jergović A., *Menadžment i marketing usluga*, 2010., str. 92-93

испуњењем три услова: 1) куповне алтернативе су диференциране и бројне, 2) постоји довољно времена за размишљање и 3) куповина има висок степен укључености.¹⁰⁹

Решавање проблема ће бити вероватно проширено када свака алтернатива има жељене карактеристике које друге немају. Ако су алтернативе опажене као сличне, онда ће мање времена бити потребно за њихово оцењивање. Проширено решавање проблема је често ограничено временским притиском, или недостатком времена. Ако одлука мора бити донета брзо, опсег активности за решавање проблема куповине биће значајно смањен. Међутим, све одлуке не следе проширено решавање куповног проблема, иако су алтернативе диференциране и постоји довољно времена за размишљање. Доносилац куповне одлуке мора имати висок степен укључености.

У наведеним куповним ситуацијама маркетери могу помоћи потрошачима обезбеђењем одговарајућих информација преко економске пропаганде и личне продаје. Продавци морају бити оспособљени за адаптирање ефективних приступа решавању проблема избора потрошача у одабране стратегије и тактике продаје. То подразумева идентификовање потреба потрошача и пружање информација које ће им помоћи у оцењивању алтернативних куповина.

Ограничено решавање куповног проблема је карактеристично за многе куповине потрошача. Када потрошач има одређено искуство са производом, његово трагање за информацијама може бити само интерно, у памћењу. Само минимална количина информација може бити тражена екстерно и оцењивана пре куповине, као што су информације о ценама.

Решавање куповног проблема по навици се остварује када потрошач понавља куповину истог производа са минималним оцењивањем, или без оцењивања алтернатива.

Личне карактеристике, које утичу на куповно понашање потрошача, могу бити систематизоване у шест група: обрада информација, мотивација, веровања и ставови, карактерне особине, стил живота и животни циклус потрошача.

Обрада информација. Обрада информација означава процес са којим се одређени стимули примају, интерпретирају, памте и обнављају. Два кључна аспекта обраде информација су: опажање и учење (или стицање искуства). *Опажање* је

¹⁰⁹ Engel J. F. at all.. *Consumer Behavior*, Orlando. FL. Dryden Press, 1990., стр. 29

комплексан процес са којим људи одабирају, организују и претварају чулне стимулације у одређену значајну слику света око себе. *Учење* (или стицање искуства) је одређена промена у садржају или организацији дугорочног памћења која је резултат обраде информација.

Мотивација. Мотивација је одређено активно стање потрошача које га притиска да покрене одређено понашање. Мотивација се може објаснити помоћу односа између потреба, нагона и циљева. Због тога разматрање мотивације као фактора који утиче на куповно понашање потрошача морамо почети од потреба. Мотивација је општи појам који покрива целу класу других појмова као што су: потребе, жеље, стремљења, нагони, тежње и друго.

Потребе се јављају као иницијална и главна потенција сваке потражње. Психолози полазе од тога да у одређеној личности само у изузетним ситуацијама постоје ред, мир и довољност. По правилу, личност стално осећа различите врсте и количине неугодности, незадовољства, поремећаја или недостатака. Онога момента када личност осети да је нужно да уклони или ублажи одређено стање неугодности или недостатака, тада је настала потреба.¹¹⁰ Потребе јесу осећај нужности да се уклони или ублажи стање неугодности или недостатака, али би требало имати у виду да је настанак тог осећања, начин и степен његовог испољавања и задовољавања условљен природним и друштвеним условима у којима личност живи и ради.

Потрошач има велики број потреба које жели задовољити. Међутим, све потребе немају исти степен хитности, нити исти значај за потрошача. Полазећи од њихове природе, све људске потребе могу бити класификоване у две опште категорије: биолошке и психолошке потребе. Биолошке потребе произилазе из базичних физиолошких захтева који су повезани са функцијом тела, као што су: глад, жеђ, секс, спавање, активност и сл. Психолошке потребе се често означавају као емоционалне. Оне изражавају сву сложеност људског понашања и последица су деловања социјалних, културних, економских и других фактора на личност потрошача.

Биолошке потребе су често модификоване са психолошким потребама. На пример, задовољавање потребе за храном повезано је у великој мери са социјалним и естетским захтевима потрошача. Задовољавање потребе за утопљавањем тела повезано је са захтевом да се буде "у тренду моде", да се импресионирају други, да се остави

¹¹⁰ Krech D. i Grutchfield D., *Elementi psihologije*. Naučna knjiga, Beograd, 1976., str. 223

одређени утисак, или да се посебно нагласе одређене црте личности. Зато, ефективно вођена економска пропаганда неће акценат стављати на задовољавање биолошких, већ психолошких потреба. Конкретно понашање потрошача на тржишту може бити изазвано комбинацијом више потреба, при чему једна од њих може имати доминантан утицај.

Са становишта интезитета Абрахам Маслов је утврдио хијерархију потреба сврставајући их у пет основних група:¹¹¹

- физиолошке потребе (храна, вода, ваздух, секс, контрола температуре тела)
- потребе за безбедношћу (заштита и осигурање од претњи)
- потребе припадања и љубави (наклоност и осећање припадности)
- потребе самопоштовања и статуса (осећања сопствене вредности, потреба за стварањем, поштовање других, престиж)
- потребе за самопотврђивањем (лично самопотврђивање и реализација способности).

Физиолошке потребе имају најјачи интезитет, ако су све потребе незадовољене. Човека који је изузетно гладан једино занима храна. Потребе за сигурношћу су нешто нижег интезитета. У одређеним ситуацијама оне могу да превладају и да буду доминантан фактор понашања. Када су задовољене "ниже", или егзистенцијалне потребе, у први план избијају "више", или допунске потребе. Понашање човека одређују само незадовољене потребе. Сит човек не осећа потребу за храном, а сигуран потребу за заштитом. Тек када потрошач задовољи егзистенцијалне потребе он ће моћи задовољавати одређене допунске потребе, као што су: културне и естетске потребе, потребе за знањем, самопотврђивањем, проводом и друге.

Напред наведена хијерархија потреба нема круто фиксиран редослед. Постоји извешан број изузетака од општег правила. Код неких људи самопоштовање може бити важније од љубави и припадања. Код других нагон за стваралаштвом може бити јачи чак и од неких физиолошких нагона. Код извесних људи ниво аспирације може бити трајно снижен, или пригушен у тој мери, да се они осећају задовољни подмирењем само "нижих" потреба. То значи, да понашање потрошача, осим потреба, одређују и друге детерминанте.

¹¹¹ Kotler Ph., Keller K. L., *Marketing Management*, Data status 12. izdanje, Beograd 2006., str.184-185

На основу Масловљевих идеја о мотивацији посебно о самоактуелизацији Р. Draker и D. Mak Gregor су поставили темеље новом, просвећеном менаџменту. У основи теорије и праксе просвећеног менаџмента стоје неке посебне, хуманистичко-антрополошке и психолошке премисе о специфично људским потребама, способностима и вредностима. Неке од важних и здравих, раније често занемариваних, људских потреба које постулира и на које се ослања политика просвећеног менаџмента су:¹¹²

- Потреба за активношћу - човек више воли да ради него да ленчари, радије би да буде активан чинилац него пасивна креатура, оруђе, "запушач одбачен у таласе".
- Потреба за смисленим радом - аверзија према досадном бесмисленом послу.
- Потреба за складом, редом и савршенством - потреба да се ствари исправе, да се ради боље.
- Потреба за новином - одушевљеност новим изазовима, новим активностима.
- Потреба за идентитетом - тежња ка индивидуалности особе, ка личном идентитету.
- Потреба за љубављу, пријатељством - нормални људи имају више задовољства од мржње, они уживају у тимском раду, у групној љубави.
- Потреба за признањем и угледом - свако нормалан више воли да се осећа важним, корисним, успешним, него неважним, анонимним, неугледним.
- Потреба за стваралаштвом - здрави људи радије стварају него уништавају.
- Потреба за самоостварењем - спонтана воља за здрављем, развојем.

Даље, политика просвећеног менаџмента изграђена је на неким филозофско-антрополошким поставкама о људској природи као што су: *Људима* (макар у начелу) *треба веровати* (треба имати поверења у њихове могућности у њихову зрелост и одговорност). *Човек има потребу да је истинито информисан* (јер су истина и знање за човека добри, лековити и благотворни).

Осим претпоставки о вишим људским потребама, хуманистички менаџмент претпоставља да човек има и метамотиве и метавредности или Б - вредности ("вредност бића"). Према Маслову, задовољење метапотреба (потреба за смислом, правдом, истином, итд.) односно достизање Б - вредности (истина, доброта, лепота,

¹¹² Maslov A., *Psihologija u menadžmentu*, Adižes Novi Sad 2004., str. 13 - 15

правда, целовитост, јединственост, смисао, складност, једноставност, итд.) представља највише задовољство и остварење људске среће. Управо у смисленом и креативном послу, човек може да задовољи готове све ове Б - потребе.¹¹³

Људске потребе и мотиви су многоструко међусобно повезани. Мотиви извиру из потреба и жеља потрошача, али се и разликују од њих. Потребa је осећање недостатка или неугодности. Човек је присиљен да учини нешто да би ублажио или уклонио тај поремећај.

Мотиви су исто такво осећање прожето намером да се оствари одговарајући циљ. И жеље су, такође, осећања, али осећања која не извиру из недостатака и неугодности, и оне немају карактер обавезе. Оне саме по себи нису ни потребе, ни мотив, али могу бити основа мотивацији.

Исто тако, између мотива и узрока не може стајати знак једнакости. Мотив може бити узрок одређеног понашања, али узрок не мора бити мотив. Свако понашање потрошача има свој узрок, али свако понашање не мора бити мотивисано. Намерно понашање, сви облици узбуђења и понашање по навици, представљају немотивисана понашања која имају свој узрок.

Мотиви покрећу и усмеравају активности потрошача у правцу задовољавања идентификованих потреба и жеља. Мотивација се јавља, дакле, као подстицајна снага која покреће и управља активности потрошача према различитим циљевима. Мотиви инспиришу људе да остварују успехе у њиховом професионалном и приватном животу, да стекну жељене производе, да задовоље потребе за упознавањем света око себе, потребе за престижом, самопотврђивањем и сл. Приморавајућа снага потреба мобилише енергију потрошача, ствара стање напетости које се може уклонити или ублажити само задовољавањем потребе или жеље.¹¹⁴

Све врсте мотива немају исте нивое тежње којима врше притисак на потрошача да се понаша на одређени начин. Нивои тежње нису статични, они нису једном заувек дати. Код већег броја мотива недостатака, ниво тежње се смањује са њиховим задовољавањем, а расте са њиховим неостварењем. Обрнуто, код већег броја мотива обиља, ниво тежње расте са остваривањем, а опада са њиховим неостварењем. Треба

¹¹³ Maslov A., Teorija metamotivacije: biološki koreni vrednosti, u Maslov A., O životnim vrednostima, IP Žarko Abdulj, Beograd 2001., str. 57

¹¹⁴ Bojanović R., Čizmić S., Štajnberg I. i Petrović I., *Psihologija i menadžment*, Filozofski fakultet, Institut za psihologiju, Beograd 1995., str. 68

имати у виду да тежње нису само резултат индивидуалног осећања и схватања стања задовољности одређене врсте мотива, већ и резултат утицаја других чланова групе којој личност припада, или групе којој личност тежи.

Потрошач је изложен различитим притисцима које на њега врше бројни спољни и унутрашњи мотиви. У констелацији тих различитих дејстава мотива потрошач мора стално решавати бројне конфликте које можемо систематизовати у три групе:

- конфликти између различитих потреба које би требало задовољити
- конфликти између различитих жеља и циљева које би требало остварити задовољавањем одређених потреба
- конфликти између различитих средстава и активности помоћу којих се могу остварити одабрани циљеви

Веровања и ставови. Веровање је одређено мишљење које потрошач има о нечему. У контексту маркетинга, то је мишљење о производу или услузи, или о критеријумима избора. Став је одређена укупна повољна или неповољна оцена одређеног производа или услуге. То је научена предиспозиција потрошача за реаговање на конзистентно повољан или неповољан начин према одређеним предметима или ситуацијама са којима долази у контакт. Ставови, дакле, нису урођени, већ су резултат стицања искуства. Они су чешће трајна и стабилна стања спремности за реаговање него моментална. Скуп ставова који утичу на понашање потрошача и који су међусобно повезани у један систем назива се констелацијом ставова потрошача.

Према Јунгу, став је индивидуални феномен и отима се научном начину посматрања. Међутим, у искуству се могу разликовати извесни типови према ставу, уколико се могу разликовати и извесне психичке функције. Ако једна функција хабитуално има превагу онда произилази типичан став. Према природи диференциране функције следе садржајне констелације, које стварају став који им одговара. Тако постоји типичан став човека који мисли, човека који осећа и човека који интуира.¹¹⁵

Карактерне особине. Људи се међусобно највише разликују по својим карактерним особинама. Карактерне особине су унутрашње психолошке карактеристике индивидуа које воде у конзистентно реаговање на њихово окружење.

¹¹⁵ Prema Jung K. G., *Psihološki tipovi*, Dereta, Beograd, 2003.

Оне конституишу основну диспозицију индивидуе и различите обрасце размишљања, емоција и понашања који карактеришу реаговање сваке индивидуе на животне ситуације. Карактерне особине посебно означавају најдоминантније карактеристике индивидуе. Личност може бити: срдачна или равнодушна, доминантна или покорна, отворена или повучена у себе, друштвена или усамљена, прилагодљива или нефлексибилна, кооперативна или конкурентна итд.

Стил живота и животни циклус. Обрасци стила живота потрошача су стално привлачили велику пажњу истраживача маркетинга. Стил живота означава обрасце живљења које личност изражава преко својих активности, интересовања и мишљења. Сегментација потрошача према стилу живота има велики значај због тога што постоји врло висок степен корелације између стила живота и куповног понашања потрошача.¹¹⁶

Потребе и жеље људи мењају се паралелно са њиховим животним развојем. Промене у узрасту потрошача условљавају промене у потражњи за одређеним производима и услугама. Многе промене у потражњи могу бити успешно идентификоване праћењем промена у старосној структури конкретне популације.

Узраст потрошача представља кључну карактеристику због тога што омогућава дефинисање и претказивање општег начина понашања који одговара одређеној фази животног циклуса. У оквиру одређене фазе животног циклуса потрошача могу бити идентификоване посебне подгрупе на основу других карактеристика које имају јачи утицај на њихово понашање него старосна фаза у којој се налазе (величина дохотка, породичне прилике и сл.).

Социјални систем укључује породицу у којој је човек одгајан, културну заједницу чији језик и културу је научио, привреду и друштво који му пружају материјалне и социјалне услове за опстанак и политички систем чији закони одређују оквире мање или више предвидивих аспеката и начина његовог живота. Индивидуални потрошачи или организациони купци, којима се маркетинг бави, су јасно и видљиво укључени у друштвено понашање: куповање, продавање, пословање са другима у формалним и неформалним ситуацијама и успостављање међусобних односа који се крећу од присних до неутралних.

¹¹⁶ Kotler Ph., Keller K. L., *Marketing Management*, Data status 12. izdanje, Beograd 2006., str.183

Различите социјалне класе (или социјални слојеви) и различите социјалне групе којима потрошач припада установљавају и одржавају одређене друштвене обичаје и навике којима се јасно разграничавају друштвено прихватљива од друштвено неприхватљивих понашања. На понашање потрошача не утиче само социјални слој или социјална група којој припада, већ и слој и група којој тежи.

Култура је скуп укупних знања, веровања, обичаја, вредности, ставова и других образаца понашања које су чланови одређеног друштва научили и прихватили. Суштина концепта културе је у томе да она није урођена, већ створена од људи. Она утиче на ставове и веровања која се преносе са генерације на генерацију. Потрошач верује и доследно поштује њене вредности и особености све док не прерасте оквире своје културе, или док не падне под утицај неке друге културе. Култура има тенденцију да изгуби хомогеност са повећањем популације.

Када сви припадници једне културе нису у могућности да дуже време одржавају међусобне односе, већ то чине у мањим популацијама, развијају се мање јединствене целине или субкултуре које омогућавају човеку да задовољава потребе за изражавањем свог специфичног идентитета.

Друштвене класе и социјални слојеви становништва имају своја специфична обележја, која се рефлектују на понашање њихових припадника као потрошача. Постоје два преовлађујућа приступа подели друштва на социјалне класе: капиталистички и социјалистички. Теоретичари првог приступа деле припаднике капиталистичког друштва на пет до шест класа, које посматране са становишта социјалистичког приступа, имају карактер социјалних слојева унутар две основне класе: капиталистичке (или владајуће) класе и радничке класе. Најчешћа подела друштва на класе са становишта капиталистичког приступа укључује подела капиталистичког друштва на пет социјалних класа.¹¹⁷

Припадници различитих социјалних слојева имају различит положај у друштву, различите интересе, животни стандард, посебан стил живота, посебне карактеристике друштвене свести и слично. Припадност потрошача одређеном социјалном слоју детерминише његов начин понашања. Потрошачи сличних биолошко - психолошких карактеристика и припадници исте субкултуре понашаће се различито ако припадају различитим социјалним слојевима.

¹¹⁷ Zikmund W. and D'Amico M., *Marketing*, John Wiley and Sons, New York, 1989., str. 168 -169

Група може утицати на понашање потрошача на разлижите начине. Она може утицати на мотивацију, карактеристике међусобних односа, формирање ставова и мишљења, промену постојећих ставова и на друга обележја потрошача од којих битно зависи његово понашање. Људи као друштвена бића, по својој природи, теже да припадају разним групама, да се удружују. Опште прихваћене норме тих група рефлектују се на ставове и понашање њихових чланова као потрошача.

Потрошач реално не може да прихвати све норме и ставове групе којој припада. Он ће најчешће настојати да прихвати само оне норме које су важне за препознавање његовог слагања са суштином веровања и са основним ставовима групе. Степен прихватања норми групе биће одређен величином зависности потрошача од групе.

Куповно понашање потрошача у великој мери зависи од утицаја вође или лидера групе. Вођа или лидер групе не мора имати формалан статус. У социјалним групама често постоје чланови чији је допринос већи и који због тога уживају глас омиљених и утицајних међу осталим члановима групе. Велики утицај на понашање чланова групе имају и тзв. лидери мишљења у групи. Они најчешће делују у групи без титуле или других формалних признања. Лидери врше утицај на остале чланове групе углавном путем непосредних контаката. Лидери мишљења имају специфичне карактеристике у односу на чланове који их следе у понашању. Они имају најчешће виши социјални статус, друштвенији су, самопоузданији, физички и социјално мобилнији и отворенији за комуникацију са осталим члановима групе. Истраживања су показала да продуктивни и успешни чланови групе не могу придобити остале чланове групе ако су истовремено недовољно ангажовани.¹¹⁸

¹¹⁸ Milenović B., *Istraživanje ponašanja potrošača* (1986)., op.cit.str. 129-130

4. КВАЛИТЕТ И СТАНДАРДИ У ТУРИСТИЧКИМ ОРГАНИЗАЦИЈАМА

4.1. Појам мисли о квалитету

Појам “квалитет” користи се у многим научним радовима, стручним саопштењима, професионалним расправама или при свакодневним коментарима потрошача. При томе, у зависности од врсте производа на који се односи, као и у каквој ситуацији се користи, са каквим приступом проблематици, у ком контексту је употребљен или са каквом конотацијом је изречен, “квалитет” има често различит смисао или значење.

Квалитет се обично дефинише на различите начине, у зависности од оријентације или фокуса дефиниције. John Stewart, консултант компаније McKinsey наводи: "Не постоји дефиниција квалитета...Квалитет је осећање да је нешто боље од нечега другог. Процена квалитета се мења током људског живота, мења се од једне генерације до друге, а увелико зависи од многобројних фактора људских активности".

Један од циљева свих домаћих и светских организација и манифестација о квалитету је ширење свести о квалитету. Развојем човечанства развијала се и свест о квалитету. Наша национална организација за квалитет и стандардизацију организује међународне манифестације квалитета, као на пример, Међународна конференција квалитета и Европска недеља квалитета, а на Међународној конференцији квалитета 2004. године донешена је Београдска декларација квалитета, која је усвојена од учесника из 25 земаља са четири континента.

Према садашњем схватању, појам квалитета обухвата, истовремено, све области људске делатности: квалитет производа (услуге), квалитет менаџмента (управљања и руковођења), квалитет управе (власти) и квалитет живота људи. У Београдској декларацији квалитета се даје и објашњење саме речи квалитет, према којој је и сама реч квалитет, вероватно, једна од ретких речи која се исто или веома слично изговара у многим језицима. Ово је сасвим логично јер потиче од описивања КАКВОЋЕ нечега - ствари, појава, процеса, људи итд. Основа модерног термина квалитета је латинска реч *quale* која значи какав, каква, какво је нешто или неко. Наравно, и у неким старијим језицима од латинског, постоје термини који описују баш то какво је нешто.

Квалитет као феномен данашњице, вуче корене такорећи још од постанка цивилизације. На основу наведеног, може да се постави питање - Шта је старије цивилизација или квалитет? Развој мисли о квалитету показао је да за квалитет границе између држава и континената нису биле препрека. На тај начин снажно афирмише једну од дефиниција (изрека) квалитета - Ни политика ни религија нису успеле да уједине свет, остаје на квалитету да то учини - ДС.¹¹⁹

Појава речи квалитет - Аристотел и квалитет Аристотелова генијалност није само са становишта квалитета, који први помиње појам каквоће - квалитета и објашњава га, већ је то његова универзалност и заоставштина, која по веома опрезним проценама прелази 20.000 страница. Из тог богатства издвајамо "Метафизику", која се према многим ауторима, сматра најважнијим делом. У одељку "Метафизике" под редним броје 14. је поднаслов ПОЈАМ КАКВОЋЕ. Каквоћом се назива, у једном смислу, разлика супстанце, на пример: човек је живо биће извесне каквоће зато што је двоножац; каквоћа коња је да је четвороножац; круг је фигура чија је каквоћа да је без углова, а све ове ствари показују да је разлика 32 према супстанци заиста каквоћа. У овом првом смислу за каквоћу се каже да је разлика супстанце. У другом смислу под каквоћом се подразумевају непокретне математичке ствари; у овом смислу, бројеви имају извесну каквоћу.¹²⁰

Значења каквоће могла би се углавном свести на два, од којих је једно главно. Прва каквоћа је у ствари разлика супстанце, а каквоћа у бројевима представља њен део, јер је то разлика супстанци, али супстанци које или нису покретне или се узимају као покретне. Друго значење обухвата одређивање покретних бића узетих као таквих и разлике кретања. Врлина и порок спадају у неку руку међу ове облике. Наиме, они показују разлику кретања и делања према којима бића која се крећу делују или трпе добро или зло, уствари, оно што може да се креће или дела на овај начин је добро, а оно што може да се креће или да дела на онај, супротан начин је рђаво. Добро и зло изражавају каквоћу нарочито у живим бићима, а од ових највише у онима која су обдарена слободним избором.¹²¹

¹¹⁹ Stanivuković D., Kamberović B., Sistem kvaliteta, Osnove, FTN, Novi Sad, 1996.

¹²⁰ Moračanin V., Unapređenje nacionalnog sistema akreditacije zasnovanog na stalnom obrazovanju za kvalitet, TF Zrenjanin, 2011.

¹²¹ Aristotel, Metafizika, Kultura, Beograd, 1060.

Имајући у виду претходне напомене, мишљење је да се у постојећим околностима као императив намеће потреба дефинисања стварног значења термина “квалитет”, али примерено савременим приступима и захтевима у области производње, промета и потрошње производа. “Квалитет” није лако прецизно дефинисати али се може рећи да се користи у два основна значења:¹²²

- као мера особине, својства, карактеристике и/или
- као израз прихватљивости, нивоа доживљеног задовољства, стеченог утиска

Суштина првог значења је објективан приступ квалитету, што готово императивно подразумева:

- аналитички приступ и испитивање,
- прецизно мерење одабраних (репрезентативних) особина, својстава, карактеристика производа као и примерену обраду података (коришћењем савремених математичко - статистичких метода).

Карактеристика другог значења је субјективан приступ квалитету. Овај приступ се односи на:

- процену потрошача о прихватљивости производа,
- степен доживљеног задовољства при конзумирању (у односу на очекивани ниво-утисак),
- субјективно мишљење (које не мора да буде одраз стварног стања квалитета производа).

Професор са Харварда *David A. Garvin*, дефинисао је осам димензија квалитета које из потрошачког угла дефинишу квалитет, а то су:¹²³

Перформансе (Performance) - односе се на примарне радне карактеристике. Ако посматрамо производ као што је аутомобил, то се односи на кочење, управљање и брзину. У услужној делатности, нпр. у банкарству, перформансе укључују уредно вођење депозита и promptan meiling стања рачуна.

¹²² Moračanin V., *Unapređenje nacionalnog sistema akreditacije zasnovanog na stalnom obrazovanju za kvalitet*, TF Zrenjanin, 2011., str. 23-34

¹²³ Bovee C. L. and others, *Management*, McGraw-Hill, Inc., 1993.

Специјалне карактеристике (Special Features) - су додатне или допунске карактеристике производа. Када су производи у питању, ово представља нпр. избор боје аутомобила, а у услужној делатности као што је авионски превоз, оне се односе на послужење, резервацију места и сл.

Поузданост (Reliability) - односи се на непостојање могућности лошег функционисања или квара на производу у одређеном периоду.

Усаглашеност (Conformance) - степен прилагођености производа постојећим стандардима и спецификацијама.

Век трајања (Durability) - мера живота производа и степена користи остварене његовим коришћењем (укључујући неопходне поправке), до појаве потребе за његовом дефинитивном заменом. Када је у питању производ, ово се може илустровати примером сијалице - код које се издржљивост односи на дужину времена које протекне пре него што прегори.

Сервисирање (Servisability) - односи се на брзину, учтивост, професионалност и лакоћу корекција при пружању услуга. У производњи се услужност огледа у брзој, стручној поправци, а када је реч о услугама односи се на брзо исправљање грешака на фин и уљудан начин.

Естетске карактеристике (Aesthetics) - односи се на изглед, звук, мирис, укус тј. комплетан доживљај производа. На пример, у производњи сока од поморанџе оне подразумевају боју, конзистенцију, киселост и арому, а у малопродајној трговини физички изглед продавнице.

Корисничково поимање квалитета (Perceived quality) - односи се на субјективни суд корисника о квалитету одређеног производа или услуге, па макар понекад био базиран на непотпуним или недокументованим информацијама.

Иако се претходних осам тачака односе на укупну корисничку процену квалитета, производ не мора да буде најбољи у свим димензијама да би својим квалитетом конкурисао неком другом производу. Менаџери морају да процене које су димензије корисницима најбитније и да се усмере на њих. Један од важних елемената концепта квалитета, везује се за однос квалитета и цене. Виши ниво квалитета не резултира увек повећањем цене. Некада унапређење квалитета у суштини редукује трошкове квалитета.

Неке најчешће коришћене дефиниције квалитета су:

- Квалитет је перформанса производа која резултира задовољством корисника, одсуство мањкавости производа, што не изазива незадовољство.
- Квалитет је степен уверености корисника да услуга премашује њихове потребе и очекивања.
- Квалитет (Quality): целокупност особина производа које се односе на његову способност да задовољи изјављене или садржане потребе.
- Добар квалитет... значи предвидив степен униформности и поузданости при ниским трошковима, са квалитетом прилагођеним тржишту.
- Квалитет је свеукупна мешавина маркетиншких, инжењерских, производних и карактеристика одржавања производа или услуге помоћу којих ће производ у употреби испунити очекивања корисника.
- Квалитет је све оно што може бити унапређено.
- Квалитет је губитак који производ причињава друштву након испоруке.
- Квалитет треба да дефинишемо као прилагођеност захтевима.
- Квалитет је степен изврсности коју поседује нека ствар.

Савремени приступ квалитету подразумева потребу да се квалитет свих производа и услуга дефинише на основу објективно и прецизно утврђених података. Због тога се уместо до сада коришћених термина “карактеристика”, “обележја” или “својства”, а чији се нивои изложености објективно испитују и мере, користи термин “фактори квалитета”. Разлог коришћења овог термина је што се његовом употребом више наглашава објективан прилаз при испитивању и дефинисању квалитета производа и услуга, што је основа актуелних приступа, односно нових захтева у оквиру ове проблематике.

Поред тога термин “фактори квалитета” у односу на друге термине много прецизније упућује да квалитет није механички збир парцијално утврђеног стања “својстава” квалитета, већ интегрална целина коју формирају специфична структура и бројни међусобни односи појединих елемената (фактора) квалитета.

4.1.1. Гуруи квалитета

Деминг је познат по креирању и популаризацији управљања квалитетом у Јапану, педесетих година прошлог века. Он је био први гуру квалитета који је после Другог светског рата дошао у Јапан, како би својим учењем помогао развој ове земље која му је указала поверење.

Професор Деминг је креирао методу која се назива Демингов дијаграм или P-D-C-A циклус (Plan-Do-Check-Action), што је свакако његов највећи допринос унапређењу квалитета менаџмента и свих активности у организацији. Овај циклус треба да примењује сваки запослени приликом реализације сваке активности у пословном процесу. То значи да сваку активност, процес или пројекат треба планирати, реализовати, па потом проверити и на основу тог искуства предузети мере за побољшање. Након реализованог P-D-C-A циклуса он се понавља, што уз укључивање свих запослених, ствара процес континуалних побољшања.

Назив P-D-C-A циклус, чине почетна слова речи које имају следећа значења:¹²⁴

- P (Plan/План) - планирати сопствене акције пре почетка рада. Одредити тему и подручје које жели да се истражује. Верификовати мотиве који су подржали избор и рангирати циљеве по значају. Детаљно документовати ситуацију од које се полази. Анализирати чињенице објективним методама како би се могли установити њихови узроци. Утврдити акције којима се може исправити узрок.
- D (Do/Деловање) - спровести у пракси оно што је било планирано. Информисати раднике како би разумели корективне акције и обезбедити да се оне спроведу онако како је договорено.
- C (Check/Провера) - верификовати резултате и рангирати их према значају, супротстављајући их планираним.
- A (Action/Акција) - приступа се имплементацији проверених побољшања. Ако су утврђени циљеви у потпуности постигнути, треба стандардизовати радње којима се постижу жељени резултати и учинити да то постане ново понашање. Проширити образовање радника. Ако претходно утврђени циљеви нису постигнути на

¹²⁴ Rkalović S., Rkalović J., *Upravljanje totalnim kvalitetom-motivacija i kvalitet*, Klub HT, Beograd 1994., str 123

задовољавајући начин, поновити циклус на истом проблему и идентификовати евентуалне споредне проблеме који нису решени.

P-D-C-A представља непрекидни циклус који се стално понавља и самим тим побољшања постају део свакодневног живота. Организација на тај начин боље упознаје сопствено функционисање, и самим тим и захтеве купаца.

Две основне активности при примени Деминговог дијаграма су:

- Активност одржавања квалитета (кроз низ активности и понашања)
- Активност унапређења квалитета (трајно управљање квалитетом)

Деминг је поставио 14 универзалних тачака за менаџмент које су постале основа за образовање менаџмента у Јапану 50 - их, а много година касније су адаптиране и као такве су допринеле трансформацији америчке привреде.¹²⁵ То су:

- Константно креирати одлучност усмерену ка побољшању производа и услуга, тако да постану конкурентни, да остану у делатности и да обезбеде посао.
- Прихватити нову филозофију квалитета. Западни менаџмент се мора пробудити за промене и преузети лидерство у њима.
- Ослободити се уверења да контрола квалитета може да обезбеди захтевани квалитет и ниже трошкове. Извршити благовремену уградњу квалитета, још у фази пројектовања.
- Прекинути са бирањем добављача једино на основу цене, оријентисати се на дугорочне односе, лојалност и поверење.
- Константно унапређивати производњу и пружање услуга побољшавањем квалитета и продуктивности, уз константно снижење трошкова.
- Установити обуку на послу.
- Установити лидерство. Циљ надзора треба да буде помоћ запосленима и опслуживање машина да би се посао урадио боље. Надзор менаџмента је потребан исто као и надзор производних радника.

¹²⁵ Heleta M., *TQM Modeli izvrsnosti i integrisanosti u modernom sistemu*, Zavod za udžbenike Beograd 2010., str. 72

- Елиминисати страх међу запосленима уз стварање поверења.
- Уклонити баријере између пословних функција предузећа уз промовисање тимског рада на побољшању квалитета.
- Елиминисати слогане као мотивационе факторе.
- Елиминисати норме, увести обуку запослених.
- Уклонити баријере које спречавају раднике да покажу своје знање и омогућити им да се поносе својим резултатима.
- Успоставити програме образовања и самопобољшања.
- Укључити све запослене у процесе побољшања квалитета.

Јуран и Деминг су дошли до истоветног закључка да је у процес унапређења квалитета неопходно укључити све запослене у организацији. Ипак, за разлику од Деминга, Јуран је истицао вертикални менаџмент и техничке методе испред поноса и задовољства. Он је дефинисао квалитет као погодност за употребу.¹²⁶ Његово виђење и дефиниција уноси радикалне промене у дотадашња знања и перформансе компаније и утире пут ка новим вредностима.

Јуран је тежио успостављању стабилности система и спречавању појаве грешака и неправилности у функционисању. Формирао је тимове за управљање квалитетом који су пролазили обуку у менаџменту квалитетом и вештинама решавања проблема.

Аутор је књиге „The Quality Control Handbook“ (Контрола квалитета), која је 1950. године широм света постала основна литература сваком чији је задатак управљање квалитетом.

Кроз своју трилогију дефинисао је начин постизања квалитета који обухвата све функције, све нивое и све производне линије. „Јуранова трилогија“ обухвата три процеса квалитета, која су међусобно повезана и зависна:¹²⁷

- Планирање квалитета - прва активност. Утврдити циљеве. Они који планирају одређују ко су потрошачи и које су њихове потребе. Потом развијају карактеристике производа које одговарају потребама потрошача, са циљем да на њих одговоре.

¹²⁶ Barac N., *Upravljanje poslovnom logistikom*, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš 2000., str. 433

¹²⁷ Juran J. M., Godfrey B.A., *Juran's Quality Handbook*, Fifth edition, McGraw-Hill, 1998., str. 31

- Развити процесе који ће омогућити добијање производа жељених карактеристика. Утврђивање процеса контроле, што води у наредни корак.
- Управљање квалитетом - процена актуелних перформанси и њихово упоређивање са циљевима квалитета, те рад на утврђеним разликама.
- Унапређење квалитета - смањује или елиминише недостатке на текућим производима, услугама или процесима. Усавршавање перформанси на различитим нивоима. Идентификација пројеката за унапређење, утврђивање инфраструктуре, као и њихово снабдевање ресурсима, обуком, мотивацијом.

Јуранових 10 корака ка унапређењу квалитета:¹²⁸

- Изградити свест о потребама и приликама за напредак.
- Поставити циљеве за побољшање, напредак.
- Организовати испуњење циљева који су постављени.
- Обезбедити обуку.
- Применити пројекте за решавање проблема.
- Извештавати о прогресу.
- Давати признања.
- Саопштавати резултате.
- Чувати резултате.
- Одржавати полет изграђујући напредак у систему компаније.

Филип Крозби је постао познат када је 1979. године, после 14 година рада на позицији подпредседника ИТТ (International Telephone & Telegraph), објавио књигу „Квалитет је бесплатан“ (Quality Is Free). У време када су његове колеге Деминг и Јуран били усредсређени пре свега на техничке аспекте мерења квалитета и контроле, Крозби је својом књигом упутио једноставну али снажну поруку, да је квалитет превише битан да би био препуштен у руке одељења за контролу квалитета, да менаџмент мора да се посвети квалитету уколико жели промене, као и да правилно поступање од самог почетка не повећава цену производа или услуге. По овом аутору,

¹²⁸ Goetsch L.D., Davis B.S., *Quality Management for Organizational Excellence*, Sixt Edition, Prentice Hall , 2010., str. 26

квалитет је бесплатан јер ће мали трошкови превенције увек бити нижи од трошкова утврђивања и елиминисања грешака.

Крозби је дефинисао 14 корака кроз које се реализује континуирано побољшање квалитета:¹²⁹

- Врховно руководство треба да дефинише модел управљања усмерен ка сталним унапређивањима.
- Дефинисати радни тим за сваки задатак унапређења квалитета.
- Развити и применити модел за мерење ефеката побољшања.
- Управљање трошковима квалитета.
- Успостављање система награђивања.
- Развити модел за примену корективних акција.
- Мера квалитета је одсуство шкарта (Zero defects).
- Успостављање система сталног образовања и обуке запослених.
- Успостављање дана „нула шкарта“ у коме се обавештавају запослени о примени нових стандарда.
- Преиспитивање стања реализације постављених циљева.
- Анализа учињених грешака и отклањање њихових узрока.
- Давање признања свакоме ко испуни циљеве квалитета или одлично обави посао.
- Успостављање савета за квалитет у компанији.
- Поновити све из почетка у циљу истицања никада завршеног процеса унапређења квалитета.

Арманд Фајгенбаум је допринео светском покрету квалитета својим ставом да се одговорност за квалитет налази далеко изнад самог процеса производње. По његовом мишљењу идентификација захтева купаца је основна и почетна тачка свих активности. Ланац квалитета почиње са идентификацијом захтева купаца и завршава се када се производ или услуга испоруче купцу, који треба њима да буде задовољан.

¹²⁹ Kostić M., *Menadžment totalnim kvalitetom*, Viša politehnička škola, Beograd, 2007., str. 49

Обухвата све функционалне активности, маркетинг, пројектовање, набавка, производња, контрола, транспорт, уградња, сервис, које су укључене или имају утицаја на постигнути квалитет.

У својој књизи „Тотално управљање квалитетом“, створио је појам TQC (Total Quality Control), претечу данашњег TQM-а. Дефинисао га је као ефективан систем који интегрише напоре пословних функција организације у погледу развоја, одржавања и побољшања квалитета са циљем да се испоруче производи који задовољавају захтеве купаца по прихватљивој цени.

Менаџмент квалитета формулисао је у четири корака:¹³⁰

- Комплетирање стандарда квалитета
- Оцењивање усаглашености са стандардима
- Предузимање мера где стандарди нису постигнути
- Планирање за побољшања у овим стандардима

Квалитет описује преко следећих десет тачака:¹³¹

- Квалитет је оно што купац мисли да је, а не организација.
- Квалитет је исто што и цена, а не различито.
- Резултат је појединачног и тимског рада.
- Сагласан је са иновацијама, јер утичу једно на друго.
- Управљање, менаџмент квалитетом је део укупног менаџмента.
- Резултат је предузећа који заједно са трошковима чини целину.
- Главни покретач напретка.
- Резултат је континуираних унапређивања.
- Више је трошковни него капитални чинилац продуктивности.
- Квалитет је тотални систем уколико су у њега укључени купци и добављачи.

¹³⁰ Heleta M., *TQM Modeli izvrsnosti i integrisanosti u modernom sistemu*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010., str. 75

¹³¹ Kostić M., *Menadžment totalnim kvalitetom*, Viša politehnička škola, Beograd, 2007., str. 50

4.1.2. Елементи квалитета - међународни стандарди, акредитација, сертификација

Активности које су усмерене на утврђивању одредби за општу и виšekратну употребу, у односу на стварне или потенцијалне проблеме, у циљу постизања оптималних нивоа уредности представљају стандардизацију. Те активности се посебно односе на процесе формулисања, издавања и примене стандарда. Стандард је документ утврђен консензусом и одобрен од признатог тела. Стандарди треба да буду засновани на провереним резултатима науке, технологије и искуства. Под консензусом приликом доношења стандарда не подразумева се једногласност, већ општи споразум којег карактерише одсуство категоричког супростављања о било којем значајном питању заинтересованих страна, постигнут у процесу којим се настоји узети у обзир становишта свих заинтересованих страна уз усаглашавање свих супротстављених аргумената. У зависности од степена укључености, нивои стандардизације, као и стандарди, могу бити међународни, регионални, национални и локални. Међутим, стандарди могу бити донети и на другим основама, на пример грански стандарди или стандарди предузећа (интерни), који могу бити примењени у више земаља. Значај стандардизације, односно стандарда, је унапређење погодности процеса, производа и услуга за њихову намену, спречавање стварања препрека у трговини и омогућавање лакше технолошке сарадње.¹³²

Предуслов за неометану трговину и слободан проток роба и услуга је примена међународних стандарда. Према дефиницији WTO - Светске трговинске организације под термином "међународни стандарди" подразумева се да су то само стандарди који су развијени на основу међународних система за стандарде и оцењивање усаглашености и да су добијени на основу консензуса, добровољно и под утицајем тржишта. Међународна организација за стандардизацију је ИСО, International Organization for Standardization, која у предговору свих својих стандарда даје на који се начин припремају и доносе стандарди.

ISO (Међународна организација за стандардизацију) је светска федерација националних институција за стандардизацију (чланица ISO). Рад на припремању међународних стандарда одвија се у техничким комитетима ISO. Свака чланица ISO, када је заинтересована за предмет рада неког стандарда од основних техничких

¹³² Moračanin V., *Unapređenje nacionalnog sistema akreditacije zasnovanog na stalnom obrazovanju za kvalitet*, TF Zrenjanin, 2011., str. 61

комитета, има право да делегира своје представнике у тај комитет. Међународне организације, владине и невладине, које су у вези са ISO, такође учествују у раду. ISO уско сарађује са Међународном електротехничком комисијом (IEC - International Electrotechnical Commission) у вези са свим питањима електротехничке стандардизације.¹³³

Стандарди представљају технички језик који се у пословању широм света користи за производњу роба, пружање услуга и стварање система. Пошто је стандард разумљив у пословању свуда у свету значи да производи и услуге његовом применом односно испуњавањем његових захтева треба да имају исти квалитет без обзира на то где су произведени или где су извршене услуге. Помоћу стандарда могу се постићи различити циљеви, као што су обезбеђивање сигурности и функционисања одређених система. Основна и суштинска њихова улога је у томе, да успостављањем извесних параметара, створе заједничку технолошку основу за производњу роба, пружање услуга и стварање компатибилних система свуда у свету.

Осим међународних стандарда, као што је поменуто, постоје регионални, на пример EN - Европски стандарди, које доносе 67 европских организација за стандардизацију: CEN, CENELEC и ETCI, затим, национални, грански и интерни стандарди. Националне стандарде доноси национална организација надлежна за послове стандардизације.

Према подацима Међународне организације за стандардизацију (ISO) још 1939. године постојао је неки облик институционалне националне стандардизације у тадашњој Краљевини Југославији.¹³⁴

Гранске стандарде доносе организације удружене ради обезбеђивања несметаног функционисања одређених делатности и технолошки јединствених система. Према Закону о стандардизацији из 1996. године постоје и стандарди одбране. Под стандардом, у смислу овог закона, подразумева се документ у којем се за општу употребу утврђују правила, смернице или карактеристике за одређене активности или њихове резултате ради остваривања оптималног реда у одређеној области.¹³⁵

¹³³ Moračanin V., *Unapređenje nacionalnog sistema akreditacije zasnovanog na stalnom obrazovanju za kvalitet*, TF Zrenjanin, 2011., str. 61-90

¹³⁴ www.iss.rs

¹³⁵ Zakon o standardizaciji (Službeni glasnik SRJ br. 30/96)

Улога аутентичног покретача серије ISO 9000 ипак припада отвореним тржишним фирмама које су у међусобном подстицају кроз:

- тржишну утакмицу,
- примену врхунских достигнућа из својих научних области (нарочито из домена електронике, информатике и космотехнике) и
- захтеве удружења корисника - потрошача, утицале на дефинисање основних захтева за унапређивањем квалитета, који су касније преточени у међународне стандарде.

У времену глобализације, када је светска трговина у успону и на тржишту је све већи број роба и услуга, отвара се питање механизма успостављања поверења између испоручиоца односно даваоца услуга и купца односно корисника услуга. Сваки купац, односно корисник жели да роба или услуга коју купује односно користи буде сигурна, тј. да није штетна по његово здравље и околину, као и да испуни његове потребе и очекивања. Међутим, сваки појединац није у могућности да се увери у квалитет робе или услуге, а тиме и да стекне поверење. За остварење тог циља користе му разна документа. Та документа могу да буду сертификати које дају разна сертификациона тела, уверења о контролисању квалитета од стране контролних организација или извештаја о испитивању, која су издале лабораторије за испитивање. Такође, и овде се отвара питање поверења у та документа. У највећем броју случајева купац - корисник није у могућности да директно проверава ваљаност рада сертификационих тела, контролних организација, испитних и метролошких лабораторија, већ у његово име, то раде национална акредитациона тела, која утврђују компетентност поменутих организација. Акредитационо тело, организацији којој је утврђена компетентност издаје решење о акредитацији, односно сертификат о акредитацији.

Према томе, акредитација је званично признање којим национални орган за акредитацију, након спроведеног поступка, који је по свему усклађен по међународним стандардима, потврђује да је организација компетентна за обављање послова у дефинисаном обиму акредитације. Све ове организације баве се пословима оцењивања усаглашености. Усаглашеност је испуњеност захтева.¹³⁶

Акредитоване организације заједно са националним акредитационим телом, које управља системом акредитације, чине систем акредитације те земље. Национални

¹³⁶ JUS ISO 9000:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom, Osnovni rečnik

системи акредитације настоје да се интегришу са регионалним системом акредитација, као и са међународним системом акредитација. Ради остварења тог циља, национална акредитациона тела за обављање послова из свог делокруга морају донети и примењивати документа којима се уређују критеријуми, правила и поступци сагласно са општим захтевима из серије хармонизованих стандарда EN 45000, које је донела Европска организација за стандардизацију (CEN) и серије међународних стандарда из серије 17000, које је донела Међународна организација за стандардизацију (ISO) у сарадњи за Међународном електротехничком комисијом (IEC).

Европска кооперација за акредитације (EA), на својој Генералној скупштини јуна 2002. године у Букурешту установила је опште принципе који се односе на статус и политике националних акредитационих тела. Усвојени принципи су обавезујући како за постојеће чланове тако и за нове.

Сертификација је поступак у којем акредитована организација издавањем документа (извештаја, сертификата) о усаглашености, потврђује да су одређени процес, производ / услуга, систем квалитета или систем заштите животне средине усаглашени са захтевима одговарајућих стандарда, техничким и другим прописима. На тај начин се омогућава да до потрошача, купца / корисника стигну усаглашени, безбедни, квалитетни и поуздани производи, процеси и услуге.

Стандардизација је процес утврђивања и примене одређених правила ради сређивања и регулисања активности у датој области, у корист и уз учешће свих заинтересованих страна, а нарочито ради остварења свеопштих оптималних уштеда, узимајући у обзир функционалну намену и захтеве техничке безбедности (дефиниција ISO).¹³⁷

Стандардизација је последица:

- потребе успостављања ефикасне заштите потрошача (здравље, безбедност, економски интереси)
- потребе заштите окружења
- стварања услова за стабилно снабдевање тржишта
- обезбеђења конкурентности на глобалном тржишту

¹³⁷ Prilagođeno prema: Avelini Holjevac, *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., str. 10

Стандард је документ у коме се дефинишу правила, смернице или карактеристике за активности или њихове резултате (производ или услуга може бити тај резултат), ради постизања оптималног нивоа уређености.

Документи :

Стандарди - главни облик регулације квалитета

Правилници о квалитету - основни састав производа, врсте и количина адитива, услови и поступци обраде, органолептичке особине, паковање, декларација, ...

Произвођачка спецификација - састав производа, технологија обраде, паковање и сл.

Технички нормативи - мере заштите и сигурности при употреби производа, њиховом складиштењу, транспорту и чувању

Атести - документ којим се потврђује да је производ на прописани начин испитан и да по особинама одговара захтевима стандарда или другог прописа о квалитету - издаје га овашћена институција

Гарантни листови - обавеза произвођача

Стандард ISO 9000:2000 покрива основе система за управљања квалитетом, те такође садржи речник ISO 9000 скупа стандарда. Најновија верзија је ISO 9000:2005. ISO 9001 намењен је за употребу у било којој организацији која обликује, развија, производи, уводи и оцртава неки производ или пружа било који облик услуге. Овај систем има захтеве које организација треба да испуни ако тежи да постигне задовољство потрошача кроз доследне производе и услуге које се слажу са очекивањима купца. Ово је једина имплементација за коју трећа особа може доделити сертификат. Најновија верзија је 9001:2000.

Актуелни стандарди серије ISO 9000 нуде универзалну, али и веома флексибилну основу савременог рада и пословања.¹³⁸ Према “класичном” (традиционалном) схватању значајан део укупних активности које се односе на квалитет подразумева контролисање, односно непосредно мерење, испитивање, анализу неког већ постојећег стања, а у оквиру једне или више одабраних специфичних

¹³⁸ Adaptirano prema: Ćosić M., *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Čigoja štampa, Beograd 2007., str. 298

карактеристика неког производа. После овога следи обрада података и поређење са претходно дефинисаним захтевима и/или особинама, у циљу утврђивања степена усаглашености. То практично значи да је „класична контрола квалитета“, као облик специјализоване функције у предузећу / компанији, готово у потпуности искључена из процеса непосредног стварања квалитета. Наиме, јасно је да су у овом случају главне активности усмерене на крај процеса и финални производ. Битна одлика оваквог приступа је пасиван однос према квалитету, а могућности правовременог и ефикасног деловања су минималне.

За разлику од традиционалног, превазиђеног и све више напуштеног концепта, савремени приступ квалитету производа, квалитету процеса рада и руковођења у пуној мери изражавају актуелни међународни стандарди серије ИСО 9000. Одлика овог концепта је превентиван, што практично значи активан однос према квалитету.

Овим се стварају услови за ефикасно управљање квалитетом (QMS) у оквиру предузећа / компаније и поуздано екстерно обезбеђење квалитета (QA) према купцу и/или непосредном кориснику (потрошачу).

Термин “систем квалитета” недвосмислено указује да се ради о изузетно сложеном појму. Наиме, овај термин, у пуној мери изражава бројност и претпоставља комплексност свих активности које стоје на путу његовог специфичног дефинисања и успостављања. Због тога систем квалитета пре свега подразумева такву организационо-функционалну структуру производње у оквиру које су сви нивои овлашћења и одговорности, те односи и међусобне везе у оквиру свих пословних активности, тако уређени да омогућавају ефикасно извршавање свих пословних функција. Поред организационе структуре, систем квалитета подразумева да сви поступци (као дефинисани начин извршења одређених пословних активности), процеси (као скупови пословних активности који улазне елементе трансформишу у излазне) и сви ресурси, буду у оптималном смислу у функцији квалитета: интерног управљања квалитетом (у оквиру предузећа / компаније), односно екстерног обезбеђења усаглашености квалитета према дефинисаним захтевима купца.

Ваљано управљање квалитетом (QMS) и обезбеђење квалитета (QA), представљају врхунски осмишљен, пројектован и кроз доследну примену успешно остварен циљ, а не спонтано или случајно догађање. У таквим околностима квалитет је изванредан, а задовољавајући резултат конкретног испитивања квалитета свих

репроматеријала, процеса и полупроизвода и готових производа, представља у ствари само очекивану и документовану потврду о задовољавајуће израженом нивоу пројектованог и уговореног / специфичног квалитета.

ISO (International Organization for Standardization) је међународна организација за стандардизацију, односно највећа светска институција за развој стандарда и представља мрежу националних института у 158 земаља, на бази један члан - једна земља, са седиштем у Женеви (Швајцарска) одакле се цео систем координира. Иако је ISO невладина организација, многи чланови националних института су или именовани од стране извршних власти у својим земљама или су у исто време чланови тих извршних власти. Самим тим, ISO представља организацију у којој се консензуси постижу на бази решења која одговарају захтевима како пословних, тако и других интересних група као што су потрошачи или државна управа.

Усвајање ISO стандарда за пословне кориснике значи да добављачи могу да базирају развој својих производа и услуга на спецификацијама које имају широку прихваћеност у њиховим секторима, или другим речима, пословни субјекти који користе међународне стандарде могу да се такмиче са конкурентима на тржиштима широм света. За државне управе, међународни стандарди обезбеђују технолошку и научну базу која омогућава креирање здравственог, безбедносног, еколошког и правног оквира. За потрошаче, постојање глобалне компатибилности технологија која се постиже применом међународних стандарда на развој производа и пружање услуга доноси могућност значајно шире понуде, као и позитивне ефекте конкурентске борбе између добављача. Поред тога, сама чињеница да производ или услуга одговара међународним стандардима пружа гаранцију безбедности, квалитета и поузданости а самим тим и неку врсту сигурности за потрошаче.

ISO 9000:2000 дефинише квалитет као: "Способност скупа битних карактеристика производа, система или процеса да испуне захтеве корисника и других интересних група". У овој дефиницији под појмом корисник се подразумевају организација или особа која прима производ. Примери: потрошач, клијент, крајњи корисник, трговац на мало, дилер итд. Дефиниција квалитета из ISO 9000:2000, уз кориснике, као битне помиње и друге интересне групе, под чиме се подразумевају особе или групе које имају интерес у успеху или учинку организације. Интересне групе

укључују, поред власника, запослених, испоручилаца (снабдевача и подуговарача), банака, удружења, синдиката и друштво у ширем смислу.

Суштина ове дефиниције је приступ поимања корисника. У случају да се под корисником подразумева само онај ко плаћа производ, односно услугу, онда се открива ружна страна система у коме се неће поштедети ни последња јединка животињске врсте, због производње модерних ципела, а све то због јединог циља - зараде. Из свега следи да квалитет представља резултат усклађивања захтева и интереса различитих група. Под појмом корисник (*Customer*) често се подразумева купац производа (бицикл) или услуге (ручак у ресторану). Ове кориснике, прецизније називамо потрошачима (*Consumers*).

„Систем менаџмента” односи се на организациону структуру за управљање сопственим процесима или активностима, који трансформишу ресурсе у производе или услуге који задовољавају циљеве организације, као што су задовољавање захтева потрошача за квалитетом, усаглашавање са прописима или испуњавање циљева заштите животне средине. Нити један нити други стандард нису обавезни за имплементирање, али је сам напор организације уложен ка остварењу захтева који прописују ови системи квалитета јасна гаранција свим заинтересованим странама да је организација свесна своје позиције у окружењу и да је спремна да инвестира у систематичан и перманентан рад како би се циљеви организације остварили на задовољство управе, потрошача, пословних партнера, административних власти и других заинтересованих страна, уз очување и унапређење животне средине.

Стандард серије ISO 9000:2000 темељи се на осам принципа:¹³⁹

1. Организација усмерена на корисника
2. Лидерство
3. Укључење особља
4. Процесни приступ
5. Системски приступ управљању
6. Стална побољшавања
7. Одлучивање на основу чињеница

¹³⁹ www.iso.org

8. Узајамно корисни односи са испоручиоцима

Имплементација Система менаџмента квалитета је од стратешког значаја за све организације. На дизајн и имплементацију Система менаџмента квалитета утицаће њене разнолике потребе, циљеви, производи, процеси који се користе, као и сама величина и структура организације. ISO стандарди (9001:2008 или било који други) се могу применити на све организације без обзира на њихов тип, величину, производ / услугу и остале спецификације.

Породица стандарда ISO 9000 првенствено је базирана на управљању квалитетом. У пракси то значи да организација треба да испоштује одређене принципе квалитета: организација усмерена према потрошачу, целокупна организација разуме потребе и очекивања потрошача у вези са производима, испоруком, ценом или поузданошћу и настоји да одржи трајне везе са корисницима производа или услуга. Као што се види, принципи на којима се базира ISO стандард серије 9000 су прилично општег типа и односе се на начин на који су организовани процеси унутар организације. То практично значи да се у сваком тренутку зна: ко, како, када и где обавља активности везане за оптимално функционисање пословног система ради обезбеђења квалитета. Поред тога, користи увођења система квалитета су и повећање профита пословног система, смањење трошкова пословања, повећање нивоа квалитета производа и услуга, уклањање баријера за пословање на домаћем и светском тржишту, могућност повећања цене продаје на домаћем и светском тржишту на основу квалитета, повећање цене пословног система при промени власништва, смањење цене коштања производа и услуга која се остварује кроз смањење трошкова за квалитет, остваривање захтева тржишта, повећање конкурентске способности пословног система.

У серији стандарда ISO 9000 постоје следећи „подсистеми”.¹⁴⁰

ISO 9001 - примењује се у пословним системима где управљање квалитетом почиње истраживањем и завршава се у фази употребе, односно тамо где се производ у систему развија од идеје до фазе поступотребе.

¹⁴⁰ Adaptirano prema: Ćosić M., *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Čigoja štampa, Beograd 2007., str. 196

ISO 9002 - односи се на пословне системе чије активности управљања квалитетом започињу у фази производње, а завршавају се у фази употребе, односно у системима који немају пројектовање и развој (нпр. раде по лиценци).

ISO 9003 - пројектовање и атестирање система квалитета у пословним системима чије активности управљања квалитетом започињу у фази контроле а завршавају се у фази употребе, односно у системима који раде завршну уградњу и контролу.

ISO 9004 - примена елемената стандарда у пројектовању и увођењу система квалитета у предузећу, а ради обезбеђења квалитета.

Стандарди 9001, 9002 и 9003 су обавезни за добијање сертификата, док стандард 9004 садржи препоруке које треба имплементирати. Још се каже и да ISO 9004 служи за интерно обезбеђење квалитета, а 9001, 9002 и 9003 за екстерно.

Важно је истаћи да су стандарди фамилија ISO 9000 и ISO 14000 стекли и светску репутацију као генерички стандарди система менаџмента, што значи да се могу применити на било коју организацију неvezано од величине, финалног производа или услуге, на било који сектор или активност којим се организација бави, као и на било коју организацију неvezано од тога да ли се ради о пословној организацији, јавној организацији или владином огранку.

ISO стандард серије 9000 је доживео ревизију 15. децембра 2000. године и од тада сви стандарди из серије 9000 добијају суфикс „2000”, а исти је ажуриран 2008 и носи назив ISO 9001:2008.

Предности имплементације ISO 9001:2008 стандарда:¹⁴¹

- стицање и/или учвршћивање пословног поверења код познатих и што је још важније потенцијалних клијената,
- побољшање пословне способности и продуктивности,
- усмереност на остваривање пословних циљева и очекивања клијената,
- постизање и одржавање стабилног нивоа квалитета производа/услуга ради задовољавања захтева и изражених потреба клијената,

¹⁴¹ www.eurostandard/iso/ 9001- sistem menadzmenta kvalitetom

- повећање задовољства клијената,
- пружање уверења да је жељени ниво квалитета постигнут и да се одржава,
- стварање могућности за освајање нових тржишта и увећање удела на постојећем тржишту,
- добијање сертификата ISO 9001 од стране акредитованог сертификационог тела,
- могућност учествовања и надметања на тендерима.

Постизање високог степена квалитета све више добија на значају због све веће конкурентности на глобалном светском тржишту. За улазницу на тржиште више није довољан само квалитет већ и међународно признат доказ квалитета у виду сертификата ISO 9001: 2008. Систем менаџмента квалитета је уједно и једини стандард који се може користити за сертификацију менаџмента у пословном свету, имајући у виду његове следеће захтеве:

- обезбеђење задовољења купаца
- задовољење захтева купаца
- оцењивање способности организације да удовољи захтевима купаца путем интерних или екстерних контрола

Да би се приступило процесу сертификацији за ISO стандарде, QMS мора бити потпуно документован, проверен и одобрен од стране менаџмента и тек онда имплементиран у организацију. QMS сачињава:

- пословник квалитета - описује како организација задовољава захтеве ISO 9001:2000
- процеси - описују активност од почетка до краја
- процедуре квалитета - описују метод путем којих се управља процесима
- радне инструкције - описују како се обављају индивидуални задаци и активности.

4.2. Аналитички оквир дефинисања и значаја мерења квалитета услуга

Главна снага у истраживању услужног менаџмента концентрисана је на начине путем којих се може унапредити квалитет услуге. Квалитет услуге представља основну покретачку снагу предузећа усмерену ка остварењу потпуне користи потрошача. Усвајајући стратегију дизајнирања и позиционирања, засновану на димензијама квалитета, предузећа креирају услуге које поседују значајне дистинктивне предности у односу на конкуренте. Услужно - квалитетна перформанса представља данас најбоље конкурентско средство у процесу привлачења, задржавања и враћања потрошача. Супериорна услуга и квалитет чине најчвршћу конкурентску стратегију.

У литератури о маркетингу, све већа пажња посвећује се квалитету услуге. Услужни квалитет је данас од пресудног значаја када су у питању планирање и дизајнирање услужног производа. *Relationship* приступ маркетингу истиче кључни значај квалитета и потрошачке услуге у процесу привлачења и задржавања потрошача.

Потрошачки перципиран квалитет је често дефинисан као однос између очекивања потрошача, од саме услуге и перцепције добијене услуге. Уместо израза "висок квалитет" који није користан термин за управљање квалитетом, аутори данас предлажу коришћење термина "прави квалитет" који значи да је организација која пружа услугу испунила очекивања потрошача. Појам квалитета услуге подразумева мишљење створено код потрошача или корисника о квалитету и квантитету користи које су добили приликом куповине услуге.

Квалитет представља општу меру састављену од неколико елемената од којих су неки погодни за мерење а други могу бити предмет субјективних оцена. Проблем мерења квалитета услуге прате и проблеми његовог дефинисања.

У процесу дизајнирања производа менаџменти предузећа суочени су са проблемима планирања, изградње, стандардизације и одржавања квалитета услуге и то нарочито тамо где постоји висок степен контакта између купца и продавца услуге.

Квалитет услуге представљају, углавном, резултати перцепције услуге од стране потрошача. Стога је неопходно упознати које атрибуте услуге потрошач узима у обзир и којим редом, приликом процењивања квалитета услуге. Додатне тешкоће код дизајнирања, одржавања и управљања квалитетом потичу од чињенице да услуге могу

бити различито дефинисане код појединачних услужних организација, а на основу захтева потрошача.

Улога квалитета услуге у остварењу успеха организације представља стратешку снагу и кључни проблем менаџмента. Квалитет услуге представља значајан извор одрживе конкурентске предности, који се огледа кроз њихов утицај на унапређење услужне перформансе. Ту се, пре свега, истиче:

- тржишно учешће
- укупна финансијска перформанса
- раст профита

Стратегија која је изграђена на квалитету може бити одржива из неколико разлога. Квалитет је нешто што не могу све фирме потпуно остварити. Фирме које поседују неопходне вештине и ресурсе могу бити способне да изврше стратегију засновану на квалитету. Фирма која дуго тежи остварењу квалитета развија властиту репутацију. Другачија у односу на другу корпоративну имовину, репутација мора бити развијена и стечена у току времена, постајући тиме немогућа за копирање. Квалитет услуге треба да буде дефинисан и праћен у оквиру услужне организације. Посебно се морају размотрити четири кључна подручја у оквиру којих питање квалитета услуге може бити изложено:¹⁴²

- услужни сусрет
- дизајн услуге
- продуктивност услуге
- услужна организација и култура

Перцепција услужних сусрета од стране потрошача представља најважнију компоненту у процењивању тоталног квалитета услуге. Ово је нарочито присутно код услуга које се понављају, као и код услуга са високом професионалном компонентом. У намери да се унапреди квалитет и изгради трајни однос са потрошачима, неопходно је знати шта се догађа у овим односима и шта утиче на перцепцију потрошача.¹⁴³

¹⁴² Ljubojević Č., *Marketing usluga*, Novi Sad 2002., str. 124

¹⁴³ Adaptirano prema: Inić B., Jergović A., *Menadžment i marketing usluga*, 2010., str. 38-39

Услуге захтевају постојање тако дизајнираног система за пружање услуге, који омогућава успешну услужну понуду и његово ефикасно функционисање. Избор система за пружање услуге представља предмет дизајна. Код стратегије дизајнирања производа увек постоји проблем избора између људи и технологије. Одлука треба да одговори на питање да ли да се оствари максимална ефикасност или задовоље потребе потрошача. Даваоци услуге се често сусрећу са дилемом где повући линију између оперативне ефикасности и контакта са потрошачима. Решавање ове дилеме представља кључни проблем код свих одлука које се односе на дизајн.

Услужна продуктивност је однос између квантитета и квалитета произведене робе и услуге и количине коришћених ресурса приликом њихове производње и испоруке. Управљање продуктивношћу је много теже код услужних организација, него код производних. Инпути, аутпути и процес нису увек осетљиви на објективно мерење и дефинисање. Имајући у виду постојање потрошача у услужном систему приликом пружања услуге, неопходно је осмислити стратегију учешћа потрошача у тежњи за повећањем продуктивности.

Култура организације и начин на који је организована услужна фирма могу значајно утицати на квалитет услуге. Најважније конкурентско оружје услужних фирми представљају људи и начин на који су организовани. Једно од најважнијих питања огледа се у томе да би текуће операционе одлуке требало спустити на ниже нивое одлучивања тј. у тачкама где се одвија услужни сусрет.

Код разматрања квалитета услуге и његовог утицаја у организацији, неопходно је ставити потрошача у сам центар процеса, односно бројне сусрете, или *moments of truth*, које они могу имати са организацијом.

Као што смо раније навели, услуге су у основи више или мање неопипљиве и сасвим субјективно доживљен процес, као и процес где се производња и потрошња одвијају симултано. Интеракције између даваоца услуге и потрошача обухватају серију *moments of truth*, или тренутке када се потрошач први пут сусреће са услугом и услужном организацијом. Ови услужни сусрети могу имати пресудан утицај на квалитет опажене и доживљене услуге.

Опажени квалитет има две основне димензије које се огледају у томе шта потрошач прихвата и како прихвата услугу:¹⁴⁴

- технички квалитет
- функционални квалитет

Технички квалитет или технички резултат или исход процеса представља корист коју потрошач добија од услуге.

Функционални квалитет обухвата све аспекте начина на који је услуга испоручена, односно све процедуралне кораке и стил услуге. Потребно је нагласити да се функционална димензија квалитета не може објективно проценити као што је то случај са техничком димензијом.

Давалац услуге најчешће долази у директан или индиректан контакт са потрошачем услуге, што омогућава потрошачу да види фирму, њене ресурсе и начине функционисања. У том смислу, за највећи број услуга, корпоративни и локални имиџ ће играти веома запажену улогу приликом перцепције услуге.

У смислу главног извора квалитета услуге, до сада се акценат стављао углавном на техничку димензију. Искуства у погледу остварења одрживе конкурентске предности говоре да је неопходно имплементирати и другу димензију квалитета. Стратегија унапређења услуга, односно унапређење интеракције између купаца и продаваца постаје основа за остварење неопходне конкурентске предности.

4.3. Савремени концепти, методе и модели мерења квалитета

За разлику од традиционалних физички опипљивих добара, одређивање значења и суштине квалитета у услужном сектору далеко је комплексније питање, јер "није функција статистичке мере квалитета, укључујући физичке недостатке и процене менаџера. То је више потрошачевог виђења услуге".

Потрошач купује производе / услуге због користи које пружају. Користи могу бити различите, а основно им је да служе задовољавању одређених жеља и потреба потрошача. Стога при дефинисању треба поћи од ове чињенице. Пошавши са овог

¹⁴⁴ Grönroos C., *A Service Quality Model and its Marketing Implications*, European Journal of Marketing Vol. 18. No. 4, 1984.

становишта може се рећи да је квалитет: « скуп карактеристика неког ентитета да задовољи утврђене и изражене потребе ». Основно код схватања квалитета у услужном контексту јесте да се при његовом дефинисању и утврђивању полази од потрошача, односно од његовог схватања и поимања квалитета. Из тога произилази да је квалитет све оно што потрошач односно циљни тржишни сегмент сматра да јесте. Квалитет је према овоме способност производа или услуге да испуни или надмаши потрошачева очекивања.

Основна неслагања међу научницима и стручњацима из области услуга су у погледу:

- Природе квалитета услуга: да ли је квалитет перцепција перформанси или непотврђивање претпостављеног.
- Димензија квалитета услуге: да ли се ради о јединственом концепту и једној димензији или постоји више димензија, где опет постоје неслагања око тога о којим се димензијама ради.

Када је у питању сама природа квалитета услуге, односно основни одговор на питање о каквом се концепту ради, Gronroos, један од родоначелника Скандинавске школе има сличан почетни став, као и најистакнутији припадници Америчке школе (Parasuraman, Zeithaml и Berry), у смислу поређења перципираног квалитета услуге са неким стандардом.¹⁴⁵ Неслагања се јављају у томе што он дефинише квалитет услуге као "производ процеса евалуације, у коме потрошачи пореде своја очекивања са услугом коју су добили", што онда изједначава сатисфакцију потрошача са квалитетом услуге, док наведени припадници Америчке школе сматрају да не постоји до краја једнакост између сатисфакције и квалитета услуге, те да на сатисфакцију потрошача делују и неки други фактори.

Поједини аутори сматрају да су квалитет услуге и сатисфакција потпуно различите димензије. Њихово схватање је да је квалитет услуге став и мишљење које потрошач има о услузи, а да је концепт сатисфакције разлика између очекивања и опажених перформанси. Такође, неки аутори сматрају да и није могуће вршити евалуацију појединих аспеката услуге и услужног процеса.

¹⁴⁵ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., "Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", Journal of Marketing, Fall 1985, Vol. 49, Number 4

"Квалитет" је мултидимензионални феномен који није могуће обезбедити без одређивања његових главних карактеристика. Употребљивост карактеристика зависи од ситуације.¹⁴⁶

Карман сматра да се мора бити опрезан при одређивању релевантних димензија, тако што свака услужна делатност мора да открије различите и јединствене димензије. Ако је одређена димензија посебно значајна за корисника, може бити подељена у неколико поддимензија - атрибута, и они треба да буду засебно оцењивани. Посебно треба бити пажљив са димензијама које су специфичне за услугу која се нуди. Свака организација ће листу општих димензија прилагодити својим потребама и специфичностима услуга које пружа. Неки истраживачи су дали грубу поделу димензија квалитета у зависности од природе тих димензија. Најкомплетнију листу димензија квалитета дао је Johnston.¹⁴⁷

Приступ - Физичка приступачност сервисне локације, укључујући и проналажење пута кроз окружење и проходност руте.

Естетика - Степен пријатности компонената услуге, укључујући и изглед и амбијент сервисног окружења, изглед и презентацију сервисних уређаја, ствари и особља.

Предусретљивост / услужност - Степен до кога услуга, посебно контакт особље, помаже кориснику или код њега ствара утисак заинтересованости и показује спремност да га послужи.

Расположивост - Распоположивост сервисних уређаја, ствари и особља. У случају контакт особља, то подразумева и однос корисник / особље и време које сваки запослени има на располагању за сваког корисника. Код ствари, расположивост укључује и квантитет и избор расположивих производа.

Брига - Заинтересованост, разматрање, симпатије и стрпљење исказано према кориснику. Укључује степен спокојства корисника и створен осећај емоционалног (пре него физичког) комфора корисника.

¹⁴⁶ Carman, J.M., "Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions", Journal of Retailing, Vol. 66 No 1, 1990.

¹⁴⁷ Jeschke, H., The Fzcalc freeware program developed at the Micro Electronic Circuit Group of the University of Hannover, Germany, 1998.

Чистоћа / уредност - Чистоћа и уредан изглед опипљивих компоненти услуге, укључујући окружење, уређаје, ствари и контакт особље.

Комфор - Физички комфор сервисног окружења и уређаја.

Приврженост - Видљива приврженост особља њиховом послу, укључујући понос и задовољство које уносе у посао, њихову марљивост и темељност.

Комуникација - Способност провајдера услуге да комуницира са корисником на њему разумљив начин. Ово укључује јасноћу, потпуност и тачност вербалних и писаних информација и способност особља да слуша и разуме корисника.

Компетентност - Вештина, стручност и професионализам с којим се услуга извршава. Ово укључује коректно спровођење процедура, коректно извршавање инструкција корисника, степен знања о услузи коју демонстрира контакт особље, генерална способност да се обави добар посао.

Учтивост - Поштовање и пристојно понашање које обично показује контакт особље у поступцима са корисницима и њиховом имовином. Укључује и ненаметљивост особља, када је то погодно.

Флексибилност - Спремност и способност дела сервисног особља да промени или допуни карактер услуге у циљу задовољења потреба корисника.

Благонаклоност - Топлина и лична (пре него физичка) приступачност провајдера, посебно контакт особља, укључујући ведар наступ и способност да се корисник осећа добродошао.

Функционалност - Исправност и погодност за намену или "квалитет производа" сервисних уређаја и ствари.

Интегритет - Поштење, правичност, непристрасност и поверење са којим је третиран сваки корисник.

Поузданост - Поузданост и конзистентност перформанси сервисних уређаја, ствари и особља. Укључује тачност извршења услуге и способност извршења уговора са корисником.

Реаговање - Брзина и правовременост извршења услуге. Укључује брзину и способност провајдера да брзо реагује на захтеве, са минималним временом чекања.

Сигурност - Лична безбедност корисника и њихове имовине током процеса извршења или коришћења услуге. Укључује одржавање поверења.

Модел за мерење квалитета услуге:

- Quality Gap Модел
- SERVQUAL Модел
- P-C-P Модел
- Макроекономски модели за мерење и праћење задовољства корисника:
- Европски индекс задовољства корисника - ECSI
- Амерички индекс задовољства корисника - ACSI

4.3.1. Quality Gap Модел

Концептуални модели квалитета су настали као резултат напора да се боље разуме квалитет услуга. Концептуални модели квалитета дају преглед фактора који потенцијално утичу на квалитет организације и услуга које она пружа.

Већина истраживања у овој области се ослања на Quality Gap модел чији су аутори Parasuraman, Zeithaml и Berry. Quality Gap модел је дао суштински допринос разумевању структуре квалитета и фактора који на њега утичу. Модел омогућава идентификовање гепова, који се могу појавити и организацији рада. Геп је разлика између очекивања корисника у вези са услугом и опажања стварно пружене услуге. Према Parasuramanу,¹⁴⁸ гепови представљају значајне препреке у постизању задовољавајућег нивоа квалитета услуге.

Постоји читав низ неслагања или гепова који се односе на опажање квалитета услуга са аспекта менаџера и задатака у вези са пружањем услуга корисницима. Ови гепови могу бити главна препрека настојањима да се пружи услуга коју корисници опажају као високи квалитет.

Геп 1: Разлика између очекивања купаца и перцепција менаџмента о очекивањима купаца. Непознавање онога што купац очекује је један од узрока

¹⁴⁸ Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., "Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", Journal of Marketing, Fall 1985, Vol. 49, Number 4

неусаглашености понуде са очекивањима купаца. Менаџмент услужне фирме не може увек да разуме која својства за купца значе висок квалитет, које атрибуте треба да има услуга да би подмирила њихове потребе и који нивои остварења на тим својствима су неопходни да би се пружила услуга високог квалитета.

Узроци овог несклада су бројни: непостојање директне интеракције са купцима, неспремност да се пита у вези очекивања и/или неприпремљеност у њиховом усмеравању. Величина гепа у свакој услужној фирми функција је оријентације маркетинг истраживања, комуницирања и ангажовања менаџмента.

Проблеми могу бити и у фокусираности менаџмента на нове потрошаче, масовни маркетинг и уопште одсуство фокуса на дугорочним односима сарадње са највреднијим потрошачима. На крају и неслушање захтева са тржишта, а пре свега жалби и (не)задовољства, онемогућавају да се на прави начин одговори захтевима и потребама циљног тржишта.

Најчешћи разлози за *Геп 1* су следећи:

- Неадекватна оријентација и употреба маркетинг истраживања;
- Истраживање нема у фокусу услужни квалитет;
- Одсуство сегментације тржишта;
- Недостатак вертикалне комуникације;
- Недостатак интеракције менаџмента и потрошача;
- Недовољна комуникација између особља за контакт и менаџера;
- Фокус на трансакције уместо на дугорочне односе;
- Фокус на нове потрошаче а не на стварање лојалних потрошача;
- Лоше управљање жалбама потрошача и неадекватне корективне акције;
- Не истражује се незадовољство;
- Лоше постављена процедура.

Геп 2: Несклад између перцепције менаџмента и спецификације квалитета услуге. Перцепције очекивања купаца су неопходан, али не и довољан услов, да би се пружио супериоран квалитет услуге. Други услов је присуство стандарда обликовања услуга и остварења, који одражавају те перцепције. Посебан проблем у услужним организацијама је тешкоћа на коју наилазе они који формулишу циљеве и политике у превођењу њиховог схватања очекивања купаца у спецификације квалитета услуге.

Овај геп објашњава тешкоћу превођења утврђених захтева купаца у конкретну услужну понуду. Намеравани квалитет услуге при том се од стране услужног предузећа не преводи у конкретне, оперативно измерљиве критеријуме услуге као стандарди квалитета, тако да није могућа реализација и контрола дефинисаних стандарда квалитета. За смањење таквог дефицита овде се заговара обавеза менаџмента да дефинише јасне стандарде да би се тиме остварила успешна контрола.

Геп 3: Разлика између спецификација квалитета услуге и услуге која се стварно пружа. Овај геп указује на одступања између оног како су менаџери дефинисали услугу (у смислу квалитета, стандарда, начина испоруке) и начина на који је услуга стварно испоручена потрошачу у конкретној ситуацији. Овде у пуној мери долази до изражаја карактеристика варијабилности услуге, јер сваки услужни сусрет је једна "нова производња" и нови догађај, у коме учествују особе са прве линије услуживања и потрошачи. Управо у тој интеракцији долази до проблема, који делом проистичу из лошег управљања људским ресурсима у услужној организацији, а делом због несхватања услуге потрошача као кокреатора у процесу испоруке вредности. Томе доприноси и лоше управљање капацитетима и тражњом за услугама, који на више начина могу утицати на квалитет услуживања. Уколико предузеће иде на посреднике, односно индиректне канале дистрибуције услуге, потенцијално се може јавити читав низ проблема који негативно утичу на квалитет услуге.

Геп 4: Разлика између пружања услуге и екстерног комуницирања. Обећања која је дала услужна фирма у процесу комуницирања може потенцијално да повећа очекивања купаца која служе као стандард према којима купци оцењују квалитет услуге. Несклад између стварне и обећане услуге проширује геп купца. Дају се нереална обећања која се не могу испунити, а код купаца стварају погрешна очекивања.

Геп 5: Поред наведеног модела постоје и други слични модели који разматрају овај проблем. Тако на пример, Lovelock (2007) је адаптирао и проширио овај модел идентификујући укупно седам типова гепова који се догађају на различитим тачкама током обликовања и пружања услуге:

Геп знања - разлика између онога што давалац услуге верује да купци очекују и стварних потреба и очекивања купаца.

Геп стандарда - разлика између сагледавања менаџмента о очекивањима купаца и стандарда квалитета утврђених за пружање услуге.

Геп испоруке - разлика између специфицираних стандарда испоруке и стварног остварења ових стандарда од стране даваоца услуге.

Геп интерног комуницирања - разлика између онога што особље компаније за пропаганду и продају мисли да су особине, способности и ниво квалитета производа и што је компанија стварно способна да пружи.

Геп перцепција - разлика између онога што је стварно пружено и што купци уочавају да су добили (због тога што су неспособни да тачно оцене квалитет услуге).

Геп интерпретације - разлика између онога што комуникативни напори даваоца услуге (пре пружања услуге) стварно обећавају и шта купци мисле да је било обећано овим комуникацијама.

Геп услуге - разлика између онога што купци очекују да добију и њихових запажања о услузи која је стварно пружена.

Модел гема је користан, јер омогућава менаџменту да изврши аналитичку оцену узрока лошег квалитета услуге. Ако су први гегови велики, задатак премошћавања следећих гегова постаје тежи и заиста могло би се рећи да у таквим околностима квалитет услуге може бити остварен пре добром срећом него добрим менаџментом.

4.3.2. SERVQUAL Модел

SERVQUAL модел представља мултидимензиону скалу како би се упоредили перцепције. Ради се о моделу *SERVQUAL* (*service + quality*), једном од најпознатијих мултиатрибутивних поступака за мерење квалитета услуге, боље разумевање очекивања и запажања клијената.¹⁴⁹ Предност модела је што се може применити на широк распон услужних делатности, јер се лако може модификовати према специфичним захтевима и особеностима услуге. Модел је такође изузетно користан у евалуацији учинака маркетинг односа, јер показује релевантност квалитета услуга и очекивања потрошача. Пружајући основу за системску контролу нефинансијских варијабли (сатисфакција клијената), *SERVQUAL* модел се може користити и за

¹⁴⁹ Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A " *SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality*", *Journal of Retailing*, Vol. 64 No 1, 1988.

сложеније анализе, тј. идентификовање које компоненте услуге фирме су посебно добре или лоше, за праћење квалитета услуге током времена, за поређење резултата са конкурентима или мерење општег задовољства са одређеном услугом.¹⁵⁰

SERVQUAL модел представља упитник састављен од 22 питања, која обухватају пет основних димензија квалитета услуге. Неке од ових димензија тичу се претераног обећавања у пропагандним активностима, личној продаји, амбијенту и сл. Предмет испитивања у првој димензији су аспекти потенцијала услуге, док се одговори у димензијама од 2 до 5 односе на процес и ефекте услуге. За сваки исказ се могу формулисати два одговора. Једним се могу испитивати очекивања купаца у вези са квалитетом услуге ("то би тако требало да буде"), а другим доживљена услуга ("то је тако"). *SERVQUAL* мери разлику између очекиване и доживљене услуге.

Сваки програм оцене квалитета подразумева одређивање елемената које треба мерити. Избор елемената варира од организације до организације. Иако је развијен свака констатација се оцењује употребом Ликертове скале, у распону од 1 (у потпуности се слаже) до 5 (у потпуности се не слаже) у изнетим мишљењима. За мерење нивоа сатисфакције клијената услугом, коју пружа одређено предузеће, биће израчунате аритметичке средине. На основу тих резултата, могу се израчунати мерила квалитета услуге одузимањем збира очекивања од збира перцепција. У разматрање се може узети релативни значај појединих димензија квалитета или релативни значај одређених клијената. На тај начин могу се утврдити следећи односи:

- доживљени квалитет већи од очекиваног квалитета, онда је квалитет задовољавајући и тежи у правцу идеалног квалитета,
- доживљени квалитет је једнак очекиваном квалитету, онда постоји задовољавајући квалитет,
- доживљени квалитет мањи од очекиваног квалитета, онда не постоји задовољавајући квалитет.

Констатација која има резултат већи од 4 има велики значај за изградњу позитивног имиџа квалитета. Атрибути услуге који су добили оцену од 3 до 4 могу се посматрати као неутрални, јер не делују позитивно на повећање имиџа, када је у

¹⁵⁰ Ljubojević Č., Menadžment i marketing usluga, Stylos, 2004.

питању перцепција квалитета, али га могу значајно умањити. Атрибути оцењени испод 3, значи да нису запажени код организација.

Код различитих услуга значај појединих елемената варира. Поузданост је, на пример, најзначајнија детерминанта квалитета код стандардизованих услуга. Однос запослених у интеракцији са клијентима и њихова способност исправљања грешака, било да су чињене од стране клијената или предузећа су значајнији код услуга које се у току пружања прилагођавају индивидуалним потрошачима. Наведени модел успешно се може применити у било којој услужној организацији.

Поред утврђивања захтева, давалац услуге мора систематски да испита и степен задовољства односно незадовољства купаца са траженом услугом. Задовољство се може генерално приказати као усаглашеност субјективних очекивања купца и његовог стварно доживљеног задовољења захтева путем обављања услуге и/или резултата услуге. У оквиру поступака мерења квалитета који су оријентисани на својства овде треба посебно указати на значај *истраживања задовољства купаца*, пошто ова форма истраживања тржишта има далеко слабију позицију од оне коју заслужује према свом значају у пракси.

Задовољство купца није статички концепт. Многи интерни и екстерни догађаји могу брзо да промене задовољног у незадовољног купца. Предузећа која се обавезу на задовољење купаца морају да поставе систем континуалног праћења и мерења колико успешно обављају тај задатак. Задовољство купаца може се сматрати циљем тек онда када може да се мери.

Када покушавају да измере задовољство купаца, произвођачи (продавци) морају имати у виду да може постојати разлика између очекиваног и перципираног квалитета производа и услуга фирме. Такви јазови могу да изазову повољне или неповољне импресије. Производ или услуга могу бити бољи или лошији од очекиваног. Да би се избегли неповољни јазови, произвођачи треба да буду у сталном контакту са њиховим садашњим и потенцијалним купцима. За предузеће које је оријентисано на задовољство купаца од централног значаја је сазнање шта је купцима потребно, шта желе и шта очекују. Отуда је ова информација витални први корак у успостављању система за мерење задовољства купаца. Произвођачи морају пажљиво пратити карактеристике које имају истински значај за купце. Морају стално бити спремни на нове елементе који могу да утичу на задовољство купаца.

За други корак у мерењу задовољства купаца, предузећа користе повратне спреге (информације) од купаца у вези са садашњим остварењима, у којој мери фирма сада подмирује очекивања купаца. Ове информације се могу прикупити на два начина: реактивним и проактивним методама. Многе фирме се ослањају на реактивне методе у праћењу задовољства купаца, систем обавештавања о пропустима. Многа предузећа имају сензибилни третман и по захтевима гаранције. Успешна предузећа користе и проактивне методе за оцену задовољства купаца. Ту су укључене посете клијентима, њихово позивање или слање писаних анкета.

Лојалност базе купаца је можда најважнија имовина многих фирми. Нека предузећа извлаче закључке о задовољству купаца из других индикатора, као што су продаја, тржишно учешће, лојалност марки, учешће сталних (редовних) купаца и учесталост случајева гаранције. Закључци о утицају таквих величина на висину и кретање задовољства купца ипак нису поуздани. Ове величине нису одређене само задовољством купца, него и другим утицајним факторима, који често имају краткорочни карактер. Мерила продаје и тржишног учешћа су корисни, али веома груби индикатори онога шта купци заиста осећају према некој фирми. Таква мерила рефлектују тржишну инерцију и делом су штетљива због акција конкурената и флукуација тржишта. Мерила задовољства купаца и лојалности марки су много сензитивнија и, исто тако, нуде дијагностичку вредност. Стога методе које изводе задовољство купаца из других индикатора треба допунити другим методама.

Средства за праћење и мерење задовољства купца рангирају се од најједноставнијих до веома рафинираних. Предузећа обично користе следеће методе за мерење степена креираног задовољства за своје купце: системи рекламација и сугестија, анкете о задовољству купаца, анонимна куповина и анализа изгубљених купаца.

Организација која је оријентисана на купца олакшава купцима да изнесу своје примедбе, жалбе, рекламације и сугестије. Многе институције и организације имају сандучиће за примедбе и предлоге.. Такви системи не само да помажу организацијама да делују брже на решавању проблема, већ им такође пружају много драгоцених идеја за побољшање производа и услуга. Сваки метод који помаже купцима да се жале, нуди неке користи за услужну организацију. Жалбе купаца нуде организацији могућност да превазиђе проблеме и покаже своју упућеност на услуге. Купци често показују већу

лојалност према фирми после решавања одређених конфликта него ако се нису никада жалили. Предузеће има користи од третирања жалби као добродошног ресурса и могућности за добијање иновативних идеја за побољшање.¹⁵¹ Незадовољне купце треба охрабрити да се жале. Студије сугеришу да компаније могу задржати у просеку 62% незадовољних купаца ако благовремено реагују на њихове притужбе. Ако одговоре врло брзо, могу задржати и до 95% ових купаца. Купци који се жале и њихова жалба се на задовољавајући начин реши, о третману који су имали причају у просеку још петорици људи.

Системи примедби и сугестија, ма колико корисни, ипак не могу дати предузећу пуну слику о (не)задовољству купаца. Студије показују да једна од сваке четири куповине има за резултат незадовољство купаца, али да мање од 5% незадовољних купаца се потруди да рекламира - већина купаца се једноставно преоријентише на друге добављаче. Резултат тога је непотребно губљење купаца.¹⁵²

Проактивна предузећа користе мерења задовољства купаца спровођењем регуларних анкета. Оне шаљу упитнике или обављају телефонске интервјуе да би испитале скорашње купце, да би се информисале како се осећају и шта мисле о различитим аспектима перформанси фирме. Такође испитују гледишта купаца о перформансама конкурената.

За услужну организацију важна су и сазнања о понашању купаца у случају незадовољства, да би могла да оцени квантитет жалби као објективних информација о степену незадовољства и могла да води политику жалби која је оријентисана на циљне групе и проблемски је адекватна. Посебну релевантност за одлучивање у маркетингу у случају незадовољства имају разлози и консеквенце ове ситуације. Проучавањем разлога незадовољства могу се добити важне информације за промену односно прилагођавање услужне понуде. На тај начин, при испитивању задовољства ради се и о контроли успеха услуга понуђених на тржишту. Поред сопственог испитивања о задовољству купаца, услужна фирма може користити и резултате испитивања купаца која су обавиле независне институције.

Значајан допринос истраживању задовољства нуди немачки барометар купаца. Од 1992. године, Немачко удружење за маркетинг испитује годишње оријентацију

¹⁵¹ Adaptirano prema Inić B., Jergović A., *Menadžment i marketing usluga*, 2010., str. 155-156

¹⁵² Gustafsson A., Johnson M., (2006) *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji* (prevod), Mate d.o.o. Zagreb

купаца бројних услужних фирми. Немачки потрошачки барометар нуди следеће податке о квалитету и задовољству:¹⁵³

- контакт са циљним сектором и односним понуђачима,
- задовољство са услугама циљног сектора односно са понуђачима,
- пресудни разлози за изречено мишљење о задовољству,
- задовољство са појединим својствима услуге која су релевантна за сектор, интензитет и трајање односа са купцем,
- намере за поновну куповину, додатну куповину, даљу препоруку као и разлози за намеру промене,
- учесталост жалби и задовољство са реакцијама на жалбе.

Ниво сатисфакције потрошача у директној је вези са репутацијом организације која је повољнија уколико је кредибилитет, као директна последица степена задовољства потрошача већи. У циљу квантифицирања сатисфакције потрошача, као последице укупног квалитета производа и услуга испоручених купцима развијен је индекс сатисфакције потрошача. Први национални индекс сатисфакције био је шведски барометар сатисфакције потрошача развијен 1989. године. Немачки барометар развијен је 1992. године и укључује 31 индустрију као и шведски. Амерички индекс сатисфакције потрошача први пут је представљен у јесен 1994. године и укључује 7 главних сектора привреде и 40 индустрија. Настао је као резултат заједничког рада Мичигенског универзитета и Америчког друштва за контролу квалитета. Након тога и друге земље су почеле да развијају и користе сопствене индексе у оцени укупног квалитета.

Индекс користи приступ вишеструког индикатора да измери укупну сатисфакцију потрошача. Полазна основа у конципирању индекса била је да на укупну сатисфакцију потрошача утичу три детерминанте које јој претходе: добијени квалитет, добијена вредност и очекивања потрошача.

Добијени квалитет је детерминанта која изражава оцену искуства на основу коришћења производа или услуге од стране потрошача и који може, у зависности од искуства да утиче позитивно или негативно на сатисфакцију. За оцену и вредновање

¹⁵³ Meyer C., Schwager A., *Understanding Customer Experience*, Harvard Business Review, february 2007.

ове димензије користе се оцене потрошача о прилагођености и поузданости производа или услуге.

Добијена вредност, као друга детерминанта сатисфакције, процењује се у односу на цену коју је потрошач платио за купљени производ односно услугу. Претпоставља се да постоји директна корелација између цене коју је потрошач платио и добијене вредности.

Очекивања потрошача су следећа детерминанта која условљава укупну сатисфакцију и односе се на његову оцену о свим осталим активностима у вези са куповином. Како се оне превасходно односе на информисаност потрошача и степен његовог задовољства том активношћу, веома је битно да способности предузећа да испуни та очекивања буду усклађена са жељама потрошача. То се постиже реализацијом одговарајућих стратегија тржишног комуницирања чиме се смањује несклад између очекивања потрошача и способности предузећа да их испуни. У ери маркетинг односа потрошач је спреман да учи и свака куповина представља ново искуство и ново учење на основу којих потрошач у наредним куповинама процењује квалитет производа и услуга. Са повећањем сатисфакције потрошача смањује се број жалби и рекламација што се директно одражава на лојалност. Лојалност је крајња зависна променљива у моделу и веома је значајна за профитабилност предузећа. Кумулативна вредност лојалних потрошача је изузетно значајна за свако предузеће. Данас више није неопходно доказивати, осим онима који не прихватају тржишну оријентацију, да су купци највреднија имовина предузећа и да је профитабилније улагати у задржавање потрошача него у њихово освајање.

Индекс сатисфакције потрошача бави се суштином квалитета јер полази од искуства потрошача у процесу куповине и коришћења односно конзумирања производа. Обзиром да су у прикупљању информација и процесу комуницирања како са екстерним тако и са интерним окружењем, непосредно укључени кадрови из маркетинга, сувишно је доказивати да је њихова улога у процесу стварања и унапређивања квалитета веома значајна.

Још један користан начин оцене задовољства купаца је да се повремено ангажују људи који ће, прерушени у праве купце, посећивати услужно предузеће и симулирати праву ситуацију куповине или позивати надлежне у фирми и претварајући

се као купци испричати своја искуства у куповини производа или услуга предузећа и конкурената.¹⁵⁴

Једна од варијанти је да менаџери анонимно позову телефоном сопствено предузеће постављајући разна питања и износећи рекламације да би видели како ће се поступити са њиховим позивима. Ови "мистериозни или тајанствени купци" могу чак презентирати специфичне проблеме да би тестирали да ли људи предузећа добро савлађују тешке ситуације. Обично су то професионалци, који су овде незаинтересована страна и немају никаквих ранијих искустава са предузећем. Важна функција анкете мистериозног купца је да прати степен у којем су стварно испуњени специфични стандарди квалитета од запосленог особља. Ова врста испитивања се може прилагодити специфичним потребама предузећа и усмерити се на питања које жели да оцени.

Овај тип истраживања је користан због тога што услужно особље зна да може бити оцењено у свако доба и зато се труди да на најбољи начин пружи услугу. Међутим, истраживање се може посматрати као кажњавајуће и стресно, а предузеће треба да води рачуна о овом потенцијалном недостатку у његовим комуникацијама око истраживања. Предузећа треба да контактирају купце који су престали да купују, или оне који су прешли код конкурената како би дошла до сазнања зашто се то догодило. Пораст стопе изгубљених купаца указује на то да предузеће не успева да задовољи своје купце.

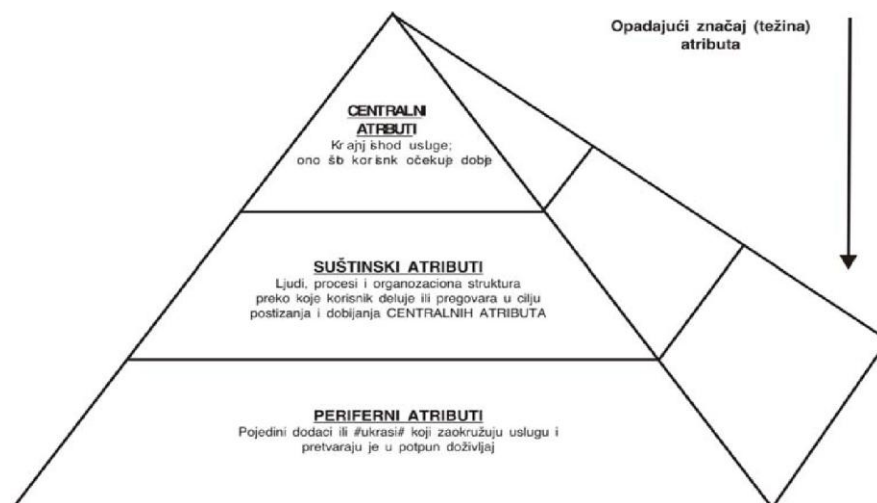
4.3.3. Р-С-Р Модел

Полазећи од чињеница да сви атрибути услуге немају исти релативни значај и да корисници на различите начине уочавају и вреднују поједине атрибуте G. Philip i S.A. Hazlett (1997) су предложили Р-С-Р модел чија је хијерархијска структура базирана на три групе атрибута услуге:

- Централне (Pivotal),
- Суштинске (Core) i
- Периферне (Peripheral) атрибуте.¹⁵⁵

¹⁵⁴ Adaptirano prema Inić B., Jergović A., *Menadžment i marketing usluga*, 2010., str. 263

Претпоставка је да ови атрибути имају различиту важност за корисника, и да корисници преко различитих перформанси вреднују поједине димензије квалитета услуге. Централни атрибути налазе се на врху пирамиде одлучивања и имају највећи утицај на корисника. Директно утичу на степен сатисфакције корисника. Ови атрибути на неки начин представљају излазни резултат система пружања услуга тј. крајњи исход процеса пружања услуга (оно што корисник очекује). Суштински, атрибути произилазе из корисниковог контакта са процесом пружања услуга, људима, средствима, организационом структуром и др. Атрибути на овом нивоу по правилу имају нешто мањи релативни значај у односу на централне атрибуте. На трећем нивоу налазе се тзв. периферни атрибути који представљају додатне особине, које услугу чине комплетном. Периферни атрибути имају најмањи релативни значај за корисника, али су страшно битни за постизање потпуног задовољства корисника. Аутори су Р-С-Р модел формирали првенствено ради мерења квалитета информационих услуга, мада је његова примена могућа и у другим услужним делатностима, свугде где постоји потреба спецификације и хијерархијског груписања атрибута. Аутори истичу да се ради о динамичком моделу, где се значај атрибута временом мења како корисници постају све захтевнији и упућенији у процесе пружања услуга. Модел се базира на модификованој мерној скали са пет подеока за мерење разлика између опажања и очекивања корисника.



Илустрација 1: P-C-P Model

Извор: Philip G., Hazlett S-A. (1997)

¹⁵⁵ Philip G., Hazlett S-A. (1997) : The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 14, no:3, str. 260 -286

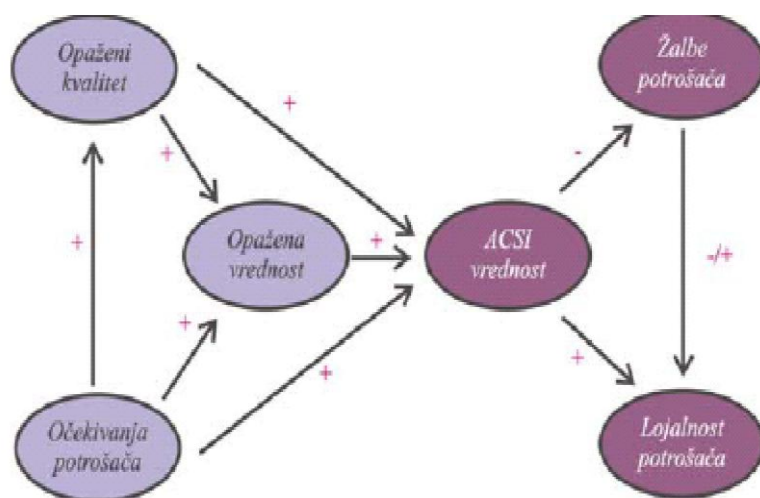
4.3.4. Амерички индекс задовољства потрошача - ACSI

Амерички индекс сатисфакције потрошача представља једну од најпознатијих техника објективног мерења степена сатисфакције корисника производа и услуга. Представља релативно нов начин мерења тржишних карактеристика организације, грана и националних економија у целини. Основно својство овог модела је:

Задовољство купца се не може директно мерити, јер је скривена променљива која укључује субјективну оцену о квалитету производа / услуга. Модел укључује поред искустава купаца (опажани квалитет) и очекивања купаца у вези квалитета производа / услуга у наредном периоду.

Од 1994, амерички индекс о задовољности клијената је национални индикатор оцена клијената о квалитету робе и услуга које су доступне становницима SAD-а. То је једина хомогена, упоредно индустријска / владина мера задовољности клијената. Он даје индексе о задовољности, његове узроке и последице.

Амерички индекс о задовољности клијената користи интервјуе са клијентима као улазну јединицу за мулти једначински економетријски модел који је развијен на пословној школи "Ros" на универзитету у Мичигену. ACSI модел је модел узрока и последице са индексима за драјвере задовољности са леве стране (очекивања клијената, опажени квалитет и опажена вредност), задовољности (ACSI) у центру, и исходима задовољности са десне стране.



Илустрација 2: Model ACS Indeksa

Извор: www.theacsi.org

Модел, показан на слици треба посматрати као модел узрока и последице који се креће с лева на десно, са задовољеношћу (ACSI) у средини. Кругови (индекси) су мултиваријабилне компоненте које се мере на основу неколико питања која су процењена у оквиру модела. Питања процењују оцене клијената за детерминанте сваког индекса. Индекси се саопштавају на скали од 0 до 100. Стрелице које повезују компоненте у круговима представљају јачину утицаја компоненти с леве стране на компоненте на које стрелице указују с десне стране. Ове стрелице представљају "утицаје". Изнад стрелица се уносе бројне вредности добијене испитивањем корисника и што је број на стрелици већи, то је већи утицај компоненте с леве стране на ону с десне. Знак (+) указује да постоји позитивна релација између приказаних ентитета.

ACSI модел сам одређује важност како би што боље објаснио задовољеност клијената (ACSI) поводом лојалности клијената. Гледајући индексе и утицаје, корисници могу одредити који ће драјвери задовољености, ако су побољшани, имати највише утицаја на лојалност клијената.

Очекивања купаца зависе од нивоа њихове информисаности о производима и организацији. Она позитивно кореспондирају са опажаним квалитетом и добијеном (додатном) вредношћу. Повећањем укупног задовољства купаца (већи ACSI) смањују се жалбе купаца и повећава њихова лојалност.

Однос између жалби и лојалности не може се мерити непосредно, али у случају позитивно решених рекламација повећава се лојалност купаца. Тестирање ACSI индекса показало је:

- на сатисфакцију купаца много више утиче компонента прилагођености него компонента поузданости производа / услуге,
- очекивања купаца имају већи значај у економским секторима са мањим варијацијама у производњи и потрошњи,
- сатисфакција купаца је више условљена квалитетом него вредношћу или ценом производа / услуге.

Појмови који се јављају приликом формирања индекса задовољства клијената су: очекивања клијената, опажени квалитет, опажена вредност, притужбе (жалбе клијената) и лојалност клијената. Сваки од њих подразумева:

Очекивања клијената су мера предвиђања клијената о квалитету производа или услуга неке компаније. Очекивања представљају и искуство које претходи конзумацији, што обухвата неке информације које нису повезане са искуством као што је адвертајзинг и word-of-mouth, и предвиђање о способности компаније да у будућности пружи квалитет.

Опажени квалитет одражава искуства купаца / корисника, а на основу претходног коришћења производа / услуге. Притом, опажени квалитет одражава две компоненте искуства купаца односно мери се на основу:

- прилагођености производа / услуга потребама и жељама купца - степен до ког неки производ или услуга испуњавању појединачне потребе клијената.
- поузданости, безбедности и сигурности производа / услуга - фреквентност којом ствари пођу лошим путем кад су у питању производи и услуге.

Опажени квалитет је мера клијентове оцене на основу скорашњег искуства које је стечено о квалитету производа или услуга неке компаније.

Опажена вредност је мера квалитета који се односи на плаћену цену (опажена вредност се процењује у односу на цену коју је купац платио за купљени производ). Иако је цена (вредност за новац) често веома важна за прву куповину коју клијент обави, обично нема тако велики утицај на задовољеност и на касније куповине.

Притужбе клијената (жалбе) се мере као проценат кореспондената који указују на то да су се жалили компанији директно на производ или услугу у оквиру специфичног временског оквира. Задовољеност има негативни однос са притужбама клијената, јер што су клијенти задовољнији, то је мања вероватноћа да ће се жалити.

Лојалност клијената је комбинација вероватноће да ће клијент поново обавити куповину у будућности од истог снабдевача и вероватноће да ће обавити куповину производа или услуга компаније по различитим ценама (толеранција према ценама). Лојалност клијената је критична компонента модела јер стоји као заступник профитабилности.

ACSI је индекс који је најпре био предвиђен за мерење сатисфакције корисника на подручју великих и значајних индустријских гиганата, међутим данас овај начин испитивања задовољености корисника производима и услугама користе и мање привредне гране и индивидуалне компаније. ACSI омогућава компанијама да на основу

базичног модела који даје, формирају моделе и методе за мерење нивоа задовољености корисника по критеријумима који су значајни за њихову делатност и посао којим се баве.

ACSI је важан индикатор економске перформансе, како за појединачне фирме тако и за макро економију. Будући као такав, национални ACSI скор је показан како би се предвидели и пораст потрошње клијената и пораст на берзи, међу осталим важним индикаторима економског пораста.

ACSI индекс је комплементаран са конвенционалним мерама, као што су индекси продуктивности и цена, који квалитет производа и услуга третирају као резидуалну величину. Али, *ACSI индекс поседује важну предност јер се бави суштином квалитета, тј. искуством купаца формираним на основу конзумирања и коришћења производа и услуга.* Обзиром на чињеницу да су људи из маркетинга одавно схватили да је сатисфакција купаца важан и централни концепт тржишног пословања, то ће без сумње и даље расти улога и значај маркетинга у свету.

Основни циљеви постављени овим начином мерења степена сатисфакције корисника су:

- мерење квалитета економског излаза са аспекта корисника,
- допринос свеобухватној слици економије,
- настојања да буде водећи показатељ будућег економског профита,
- да прикаже мере о томе колико добро функционишу тржишта.

Модел ACSI утврђује степен задовољства корисника у функцији очекивања корисника, добијеног квалитета и добијене вредности. Организација треба да дефинише најбољи метод за прикупљање података у складу са природом истраживања, роковима и расположивим фондовима.

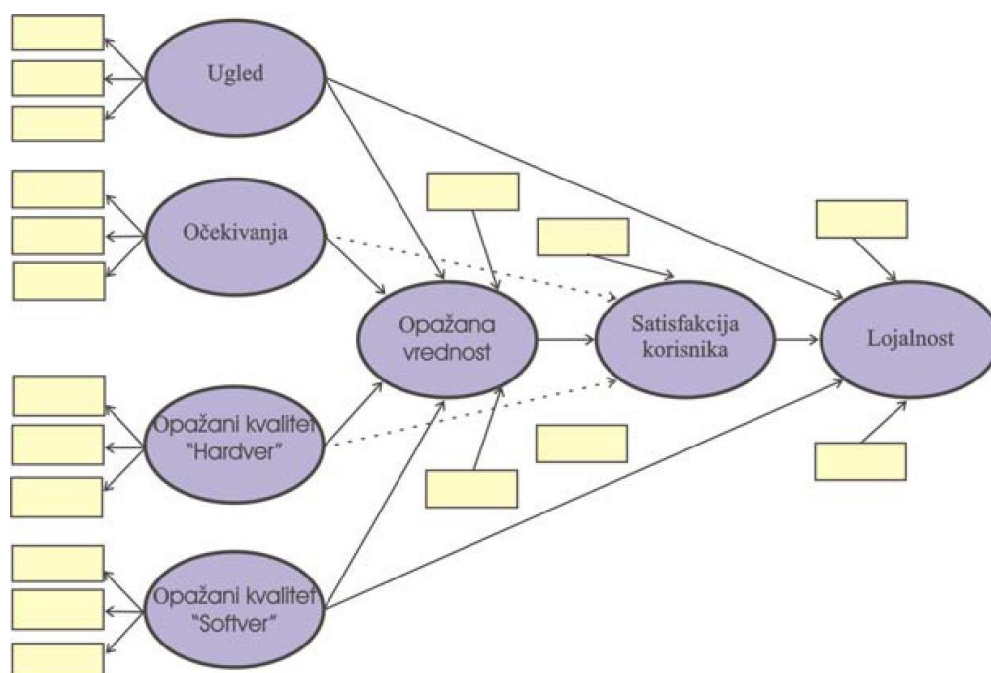
Ако се измери на прави начин, задовољеност клијената је водећи индикатор финансијске перформансе неке компаније. Ако се управља на научни начин уз употребу доказаног, стандардног параметра, задовољеност клијената доводи до лојалности, профитабилности и пораста. Амерички индекс о задовољености клијената

(ACSI) је један од најбољих решења за мерење задовољности клијената које је директно повезано са финансијском перформансом.

4.3.5. Европски индекс задовољства потрошача - ECSI

Основни циљеви развоја и примене ECSI су економске природе:

- економска стабилност,
- приход,
- благостање,
- економске везе.



Илустрација 3: Model ECS indeksa

(извор: efqw.com)

ECSI представља основу за праћење задовољства корисника током времена, пружајући драгоцене информације, јер задовољство корисника утиче на задржавање купаца, а самим тим и на профитабилност и конкурентност. Организације могу да користе податке из индекса за оцену лојалности корисника, идентификацију потенцијалних препрека на тржишту, предвиђање повећања инвестиција и тачно

одређивање области у којима очекивања корисника нису испуњена. Теоријски, ECSI модел је макроекономски структурални модел који користи приступ теорије вероватноће и симултане технике оцењивања. Он има много мање детаља него модели појединих привредних грана, јер мора бити применљив за различите секторе индустрије.

ECSI чине седам латентних променљивих величина:

- квалитет производа / услуга,
- очекивања корисника,
- опажана вредност,
- имиџ (углед),
- задовољство корисника,
- лојалност корисника,
- рекламације (жалбе) корисника.

Модел ECSI индекса развијен је за потребе различитих компанија и односи се на:

- снабдевачке компаније, јавне сервисе, потрошаче, инвеститоре и др. са годишњим индексом сатисфакције потрошача, са разлозима и ефектима лојалности,
- снабдевачке компаније и јавне сервисе, за анализу сатисфакције својих потрошача, како би их поредили са корисницима других компанија и јавних сервиса на различитим нивоима (сектори у оквиру компанија, компаније на подручју једне земље или поређење између више земаља Европе).

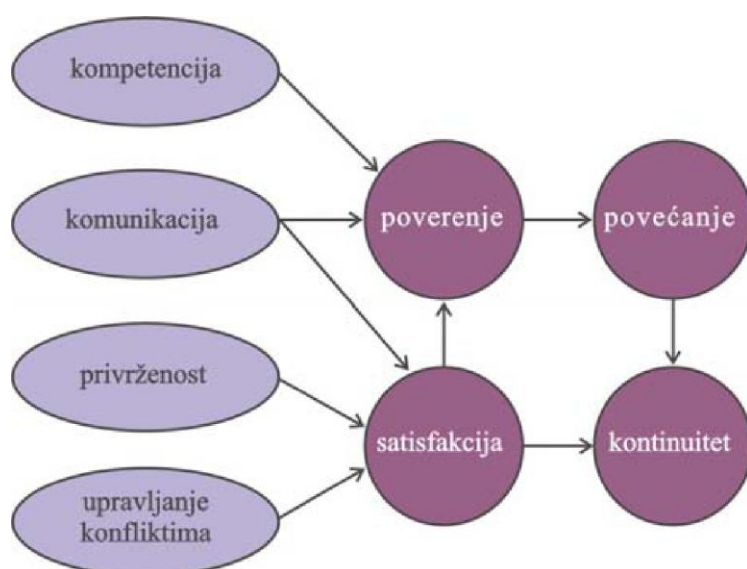
ECSI има регионалан карактер, и као такав је макроиндикатор економских мера перформанси националне и европске економије.

ECSI представља макроекономске индикаторе и статистичке резултате у погледу корисниковог опажаног задовољства (сатисфакције) и приказује мере квалитета за робу и услуге из централних индустрија. Постоји много бенифиција у погледу ECSI иницијативе. Са једне стране ECSI приказује глас европских корисника,

а са друге представља инструменте за анализу у компанијама, различитим индустријама и владама.

4.3.6. Модел фактора који утичу на поверење и задовољство у односима са купцима

Све анализе које су описане заправо се спроводе са циљем да се дефинишу атрибути односно фактори који изазивају (не)задовољство корисника и они који ће изазвати његово усхићење. Општи модел фактора који утичу на поверење и сатисфакцију у односима са потрошачима приказан је на слици 4.

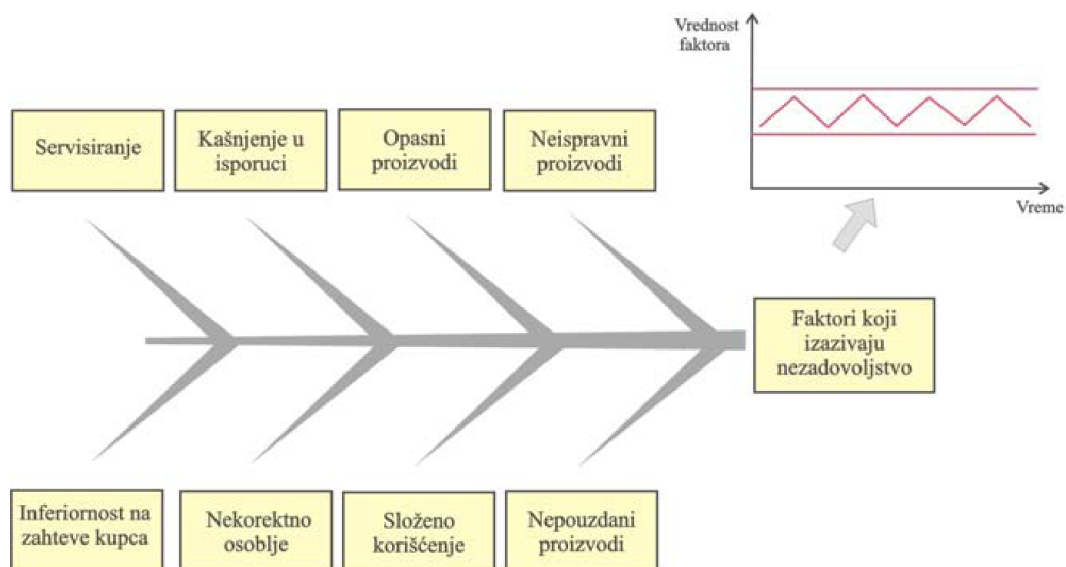


Илустрација 4: Модел фактора који утичу на поверење и сатисфакцију у односима са купцима

извор: www.cqm.co.rs

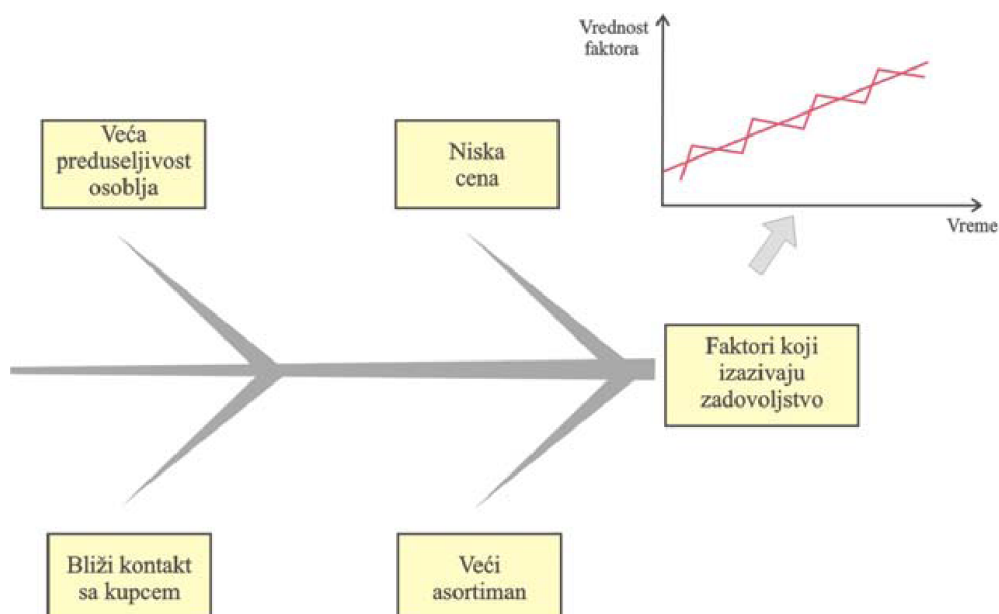
Стратегија за остварење задовољства купца има за циљ да се држе под контролом фактори који изазивају незадовољство корисника (и тако сачува лојалност корисника), а истовремено реализује кључне факторе утицајне на задовољство купаца. Због тога је потребно да се у свакој организацији на основу маркетиншке анализе и анализе захтева утврде ова два скупа фактора и одговарајуће утицајне величине.

Фактори који изазивају незадовољство приказани су на слици 5. у виду Ишикава дијаграма - дијаграм рибља кост, а фактори задовољства на слици 6.



Илустрација 5: Фактори који изазивају незадовољство

извор: www.cqm.co.rs



Илустрација 6: Фактори који изазивају задовољство

извор: www.cqm.co.rs

Обзиром на то да постоје различити погледи купаца и организације, у пракси није редак случај да је купац незадовољан квалитетом производа / услуга.

Циљ је да се повећа вредност фактора који изазивају задовољство корисника, тако што ће се најпре утврдити, а у наредној фази деловати на најугицајније величине. При том се настоји да се код купца изазове усхићење, одговарајућим факторима које не очекује и према којима се позитивно односи. Усхићење купца је могуће остварити али то захтева прецизно утврђивање склоности и жеља купца, које се временом мењају и да се при томе иде у корак са њима.¹⁵⁶

4.3.7. Модел управљања укупним квалитетом - TQM

Тотално управљање квалитетом развило се 60-их и 70-их година XX века. Оно представља један руководећи стил, односно форму руковођења, која осигурава ангажовање свих, од директора организације до последњег запосленог, на постизању квалитета и максималном задовољству купца. Предлог дефиниције Тоталног управљања квалитетом, израђен од стране ISO гласи: « TQM је један начин вођења организације са намером учествовања свих сарадника и сарадње међу свим групама, у побољшању квалитета, које постиже организација код: роба и услуга, активности и циљева, задовољства купца, дугорочне рентабилности, предности за сараднике и усаглашености са захтевима друштва ».

Табела 1: Поређење традиционалног приступа и TQM-а

Традиционални приступ	TQM
Квалитет је техничко питање	Квалитет је стратешко питање
Висок квалитет троши новац	Висок квалитет штеди новац
Одговорност је на делу за квалитет	Одговорност је на свакоме у организацији
Циљ је задовољити захтеве	Циљ је непрекидно побољшавање
Квалитет се мери просечном оценом квалитета	Квалитет мери - нула грешака (<i>zero defects</i>)
Нагласак је на проналажењу грешака	Нагласак је на превентивном деловању
Квалитет дефинише организација	Квалитет дефинише корисник

¹⁵⁶ Ristić Jelena, *Merenje zadovoljstva kupaca*, Festival kvaliteta, Kragujevac 2005: www.cqm.co.rs/2005/sekcija

Квалитет представља императив менаџера савремених организација. Идеја квалитета је доста стара. О квалитету производа и услуга почиње да се води више рачуна с краја XIX века када се углавном спроводила оперативна контрола од стране радника који су били одговорни за производњу одређених производа. Паралелно са развојем научног управљања, питање контроле квалитета се пребацује са оперативног нивоа на прве линије менаџера - надзорнике, предраднике, шефове смена и сл. Негде у првој половини XX века Вилијем Шоухарт (William Shewhart) је међу првима поставио основе концепта статистичке контроле квалитета и развио систем инспекције како би се подигао квалитет производа. Међутим, тек после II светског рата питање квалитета индустријских производа и услуга добија на већем значају. Тада се појављује Едвардс Деминг са својим идејама. За њим читав низ следбеника - Џуран, Ишикава, итд. Развијају се нови концепти - прво тоталне контроле квалитета (Total Quality Control-TQC), а затим управљања тоталним квалитетом (Total Quality Management-TQM).

Тотална контрола квалитета (TQC) је један од пословних концепата по којем су постала позната јапанска предузећа током 60-их и 70-их година. Овај систем је заједно са познатим системом управљања залихама "just in time" (JIT) један од начина за повећање продуктивности и ефикасности производње. Они су донели огроман пословни успех јапанским фирмама на светском тржишту. TQC неки аутори дефинишу као "ефективан систем за интегрисање развоја квалитета, одржавања квалитета и напора ка побољшању квалитета од стране различитих група у оквиру организације, као што су маркетинг, инжењеринг, производња и услуге на најекономичнијем нивоу који омогућава у потпуности задовољење потреба потрошача".

Прихватање концепта квалитета доноси организацијама читав низ предности. Поменимо само неке: расте задовољство и сатисфакција потрошача, расте продуктивност, долази до пада трошкова и цена, расте тржишно учешће, расте ниво профитабилности, побољшава се конкурентска предност и томе слично.

У развоју идеје квалитета Деминг је у Јапану схватио да квалитет почиње од врха организације, то јест од топ менаџера. Квалитет мора да прожима све менаџерске нивое - и средње и ниже и ниво извршења, то јест мисао о квалитету мора допрети до сваког радног места и запосленог на њему. Када се једном успостави такав систем он доноси читав низ предности, као што су смањивање трошкова, повећање

продуктивности, задовољавање потреба потрошача, стварање конкурентских предности, итд. Ширећи своје идеје Деминг је створио данас већ "легендарних" 14 основних принципа за побољшање менаџмента у области квалитета.¹⁵⁷

Од велике је важности да се ови принципи правилно сагледају и схвате. У великом броју принципа он захтева од менаџера да прекину устаљену праксу и почну да раде на сасвим нов начин. Деминг је заступао гледиште да је потребна промена филозофије предузећа. Његов систем треба посматрати као целовиту и свеобухватну филозофију менаџмента.

Значајан утицај на појаву TQM и BPR имао је Демингов PDCA модел (Plan-планирај, Do-уради, Check-провери и Act-делуј). Модел је подразумевао круг који почиње израдом структурираног плана датом питању, затим фазу извршења према дефинисаном плану, процес да ли је остварење у складу са жељеним и реакцију и деловање у циљу предузимања корективних акција.¹⁵⁸

Савремени менаџмент тоталног квалитета (TQM) је нов приступ менаџменту и нова менаџерска филозофија која је вођена очекивањима и потребама потрошача и тржишта у смислу константног побољшања квалитета производа и услуга ради што бољег задовољавања њихових потреба. Концепт TQM је оријентисан ка квалитету у свим фазама производног процеса (производње производа и обављања услуга), као и самом процесу управљања (односно његовим фазама планирања, организовања, лидерства, контроле).¹⁵⁹

Фокус контроле код овог приступа управљању је веома широко постављен. Контролише се све: инпути, процеси, оутпути, менаџмент, окружење. Одговорност за квалитет је на свим субјектима у предузећу, и то у свим пословним функцијама (производња, маркетинг, финансије, истраживање и развој, итд), свим секторима и организационим јединицама, свим нивоима менаџмента (топ, средњем, нижем), свим запосленима, итд. Отуда, менаџмент тоталног квалитета подразумева истински системски приступ. Процеси и процедуре морају бити континуирано побољшавани и унапређивани.¹⁶⁰

¹⁵⁷ Deming W.E., *Kako izaći iz krize*, Grmeč-Privredni pregled, Beograd, 1996., str. 341

¹⁵⁸ Todorović J., *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd 2003., str. 480

¹⁵⁹ Kotler P. i drugi: *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education Limited, New Jersey, 2006., str. 147-148

¹⁶⁰ Baserfield D. H., *Quality Control* 7-ed, Pearson Prentice, Hall, NJ 2004., str. 3

Основне поставке на којима се темељи савремени TQM могуће је сумирати у следећем:¹⁶¹

Снажан фокус ка потрошачима - Овај приступ управљања прихвата основне постулате маркетинг концепта по коме је за сваку организацију превасходно неопходно да разуме потребе и жеље потрошача и купаца производа, тј. корисника услуга. Њиховим жељама треба непрестано удовољавати различитим иновацијама и побољшањима.

Оријентација ка континуалним побољшањима - TQM је менаџерска филозофија по којој је увек могуће ствари обављати боље. Другим речима, увек постоје начини за побољшања свега - производа, услуга, пословања, процеса, односа према раду, односа према стеикхолдерима, итд. Континуални процес усавршавања подразумева константна истраживања и прилагођавања радних активности потребама побољшања квалитета, скраћивању времена, подизању ефикасности и ефикасности.

Системски приступ - TQM филозофија значи оријентацију ка побољшању свега. Ту се не мисли само на производе и услуге, то јест аутпуте, већ и на инпуте, процесе, цело пословање и управљање. Предузеће или организација се посматрају као један систем који се састоји из више подсистема. Побољшања је неопходно обавити у свим тим подсистемима (техничком, управљачком, културном, социјалном, и сл.). При томе се инсистира на константним побољшањима.

Тачно мерење - Ова карактеристика подразумева коришћење савремених метода и техника (статистичких, математичких, економетријских, операционих истраживања, итд.) у мерењу резултата пословања. Поред тога, постоје и посебне технике које су развијене у оквиру TQM. Најпознатије су такозвани Ишикавин дијаграм (или дијаграм звани "рибља кост" - fishbone, Ishikawa chart) и техника бенчмаркинга (benchmarking).

Партиципација запослених - Људи су најважнији елемент у концепту TQM. Због тога је неопходно обратити пажњу на њихово задовољство, пошто незадовољни запослени не могу дати свој пуни допринос побољшању квалитета. Отуда се са њима мора радити, причати, потребно их је обучавати, мотивисати и правилно стимулисати. Треба уложити много напора да би се ослободили страха, развили слободу и креативност.

¹⁶¹ Stoner A. F, R. Edvard Friman, Danijel R. Gilbert, Jr, *Menadžment*, Želnid, Beograd 2002., str. 199

Реинжењеринг пословних процеса представља теорију радикалних промена у процесу перспективе организационих промена. На тај начин он је комплементаран са TQM који се фокусира на инкременталне промене у процесној перспективи. Ова два теоријска правца и практична програма промена су пандан организационом развоју и организационој трансформацији у структуралној перспективи организационих промена. Потпуно је разумљиво да је потребна како теорија континуалних тако и теорија дисконтинуитетних промена.

Од свих теоријских праваца и приступа променама, BPR је имао највећи успех али и највише критика. Настао је објављивањем чланка Michael Hammer-а 1990. године, када је покушао да изложи нови концепт у менаџменту. Многи људи почели су погрешно да схватају и разумеју концепт реинжењеринга, због чега су М. Hammer и Ј. Champy написали и објавили 1993. године, већ сада култну књигу под насловом *Реинжењеринг корпорације - манифест за пословну револуцију*.

Најпопуларнија и до сада најприхваћенија дефиниција реинжињеринга је она коју су дали аутори Hammer и Champy:¹⁶² "Реинжењеринг представља фундаментално промишљање ("rethinking") и радикалан редизајн пословних процеса да би се постигла драматична побољшања у критичним, битним мерама перформанси, као што су трошкови, квалитет, услуга и брзина".

Реинжењеринг је, дакле, приступ радикалних трансформационих промена. У њему не само да се врши редизајн пословних процеса већ се мењају и претпоставке на којима су ти процеси засновани. Заправо, услов радикалног редизајна је да се претходно промене претпоставке на којима су базирани постојећи послови и процеси у организацији. У току BPR треба поставити питање и дати одговоре не само на то како неки процеси могу да се обаве већ и зашто се ти процеси уопште и обављају. BPR подразумева да се пословни процеси у организацији промене из основа, тако што ће прво променити претпоставке на којима се базирају, да би се затим дизајнирали нови процеси на новим претпоставкама.¹⁶³

Реинжењеринг је избалансиран и свеобухватан процес који се разликује од неких других концепата. Реинжењеринг се разликује од рационализације, мада скоро увек доводи до повећања продуктивности. Реинжењеринг се разликује од

¹⁶² Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation Business Revolution*, 1997., стр. 32

¹⁶³ Јанићијевић N., *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet, Beograd 2004., стр. 209

реструктурирања, мада скоро увек производи организациону промену. Рационализација и реструктурирање значе - радити мање са мањим, док реинжињеринг значи - радити више са мањим.

Реинжењеринг се разликује од TQM - а, иако је увек усмерен ка задовољству потрошача и процесима који га подржавају. Побољшање квалитета тежи сталном инкременталном побољшању перформанси процеса, док реинжињеринг тежи "рушењу" постојећих процеса, њиховом напуштању и замени са потпуно новим процесима.

Реинжењеринг се разликује од аутоматизације, иако користи технологију на креативан и иновативан начин. Аутоматизација је усмерена ка модификацији, а не ка радикалној промени пословања.

BPR се фокусира на промене пословних процеса а не организације. То не значи да BPR не подразумева промене структуре, система, културе већ да су те промене секундарна последица примарних промена - редизајна пословних процеса. У пословним процесима се креира аутпут организације и унапређење тог аутпута, што је крајњи циљ свих организационих промена, најлакше се може остварити редизајном процеса у којима се они стварају. Све теорије организационих промена осим TQM и BPR полазе од идеје да променом организације дођу до унапређења организационог аутпута. BPR је детерминисан следећом логиком: зашто мењати пословне процесе индиректно, преко дизајна и понашања, када је могуће мењати их директно. Када се пословни процеси редизајнирају, лако је накнадно извршити потребна прилагођавања дизајна и организационог понашања, ако је потребно.

У трагању за одговором на питање шта су специфични циљеви реинжењеринга, Bennis и Mische врло кратко и прегледно дају и износе садржај циљева реинжињеринга.¹⁶⁴

Повећање продуктивности. Реинжињерингом се настоји повећати продуктивност уз креирање иновативнијих и садржајнијих процеса, који имају непрекидан ток, природни редослед и природну брзину.

Оптимизирање вредности за акционаре. Реинжењеринг тежи да оптимизира вредност за акционаре радећи ствари другачије. Као пример могу се навести иновације

¹⁶⁴ Bennis W. and Mische M., *The 21 st. century organization: reinventing trough reinginerig*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1997., стр. 11-14

у области обликовања производа, производње и потрошачке услуге. Запослени, укључени у процес реинжењеринга, увиђају његове користи и предности и тиме помажу организацији у остварењу већег дугорочног раста и конкурентности.

Консолидација функција. Реинжењерингом се настоји створити организација која је плића (leaner), равнија (flatter) и бржа (faster). Способност брзог прихватања иновација, тржишних потреба, технолошког развоја, потрошачких трендова и конкурентске иницијативе је заштитни знак организација које користе реинжењеринг и поновно стварање (reinvented).

Елиминисање непотребних нивоа рада. Реинжењеринг конструктивно анализира организациону хијерархију и активности у светлу њихове вредности, сврхе и садржаја. Организациони нивои и активности које имају малу вредност за акционаре или мало доприносе конкурентности се или реструктурирају или елиминишу. Стварање и поновно стварање организације захтева континуирану процену организације, њене менаџерске праксе, људи, система, потрошача и средине у којој функционише.

BPR има сличности и разлике са TQM.¹⁶⁵ Оба програма деле неке заједничке карактеристике. Пре свега, оба су заснована на процесима и процесној перспективи организације. И један и други приступ имају за циљ унапређење перформанси процеса. У оба случаја се користи бенчмаркинг као важна техника, подразумева се промена културе и оба процеса имају перспективу потрошача или корисника. Ипак, између BPR и TQM има и значајних разлика. Основна разлика састоји се у карактеру промена који предвиђају: BPR уноси радикалне промене у процесе док TQM унапређење процеса види кроз постепена побољшања. Улога информационе технологије је такође различита. Мада информациона технологија има значајну улогу и у TQM она ипак није тако критична као у BPR. Разлика је у основним мерилима унапређења процеса. TQM је фокусиран потпуно на унапређење квалитета док се успех у BPR мери снижавањем трошкова и скраћивањем производног циклуса бар исто толико колико и повећањем квалитета. И на крају, обим појединачних пројеката TQM је знатно ужи и ограничен је на поједине секторе док BPR пројекат укључује више сектора одједном и знатно је шири.

¹⁶⁵ Janićijević N., *Upravljanje organizacionim promenama*, Ekonomski fakultet, Beograd 2004., str. 214

4.3.8. Benchmarking Модел управљања квалитетом

Једна од техника за побољшање квалитета, поред добро познатог и ефикасног TQM, је и бенчмаркинг (benchmarking). Ради се о посебном концепту којим се утврђују стандарди организације помоћу континуалних поређења и мерења са најбољим организацијама које представљају тржишне лидере. Суштина је у сагледавању праксе других, односно како они обављају одређене операције. Циљ упоређивања са другим организацијама је да се постигну супериорне перформансе и креирају конкурентске предности.¹⁶⁶

Бенчмаркинг се може дефинисати као средство које се користи за побољшање и унапређење производа, услуга или процеса управљања кроз анализу најбоље праксе других компанија и дефинисањем стандарда перформансе и начина њиховог достизања у циљу пораста сатисфакције корисника. Најбоља пракса је она која се сматра да ће довести до супериорне перформансе.¹⁶⁷

Пракса поређења са другима на чему се заснива бенчмаркинг није нова. Одувек су се поједине организације трудиле да сазнају како остале организације, њихови конкуренти раде, припремају се и томе слично. Суштина је у сагледавању слабих и јаких страна оног другог, како би се пронашла најбоља стратегија и тактика.

Бенчмаркинг не би требало схватити као сет чврсто установљених циљева који са сигурношћу доводе до унапређења и успеха организације. То је процес који првенствено представља могуће изворе идеја које потичу из интерног и екстерног искуства. Организација често долази у ситуацију да неки процес толико дуго обавља на исти начин да је веома тешко да открије како би се могао обављати другачије. У том случају, увид у искуства других може да представља драгоцено искуство и начин да се креирају решења проблема.

Бенчмаркинг је добра метода за одмрзавање организације у процесу њене трансформације. Ништа тако јасно не указује на неопходност промене у организацији као јаз који постоји између перформанси организације и њених најбољих конкурената.

¹⁶⁶ Adaptirano prema: Barac N., *Upravljanje poslovnom logistikom*, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš 2000., str. 450

¹⁶⁷ Prilagođeno: Medlik S., *Dictionary of Travel, Turizmu and Hospitality*, 3-ed, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003., str. 23

Главне користи бенчмаркинга се манифестују у подстицању иновативних и креативних способности.

Постоји јака веза између TQM (Total Quality Management) и бенчмаркинга. Апострофира се да се TQM може разумети као интерни процес унапређења квалитета где идеална ситуација подразумева тзв. „zero defects“, а бенчмаркинг као начин постизања најбоље могуће екстерне перформансе и то у односу на неког конкурента у целом подручју пословања.

И код TQM и код бенчмаркинга у развоју пословања користи се Демингов циклус (plan-do-check-act). Веза између TQM и бенчмаркинга је јасна: потребно је установити циљеве који се базирају на најбољој пракси, а који као такви треба да допринесу бољем излагању у сусрет потребама интерних и екстерних потрошача.

R. Camp¹⁶⁸ је дефинисао предмет бенчмаркинга који представља убрзано учење организације (стицање знања, вештина и способности) као и унапређивање своје перформансе. Camp је дефинисао бенчмаркинг као континуирани процес мерења производа, услуга и праксе у односу на најјачу конкуренцију или оне компаније које се сматрају индустријским лидерима и тражење најбоље праксе у индустрији која доводи до супериорне перформансе.

Бенчмаркинг не би требало схватити као сет чврсто установљених циљева који са сигурношћу доводе до напредовања и успеха организације, већ пре *као могући извор идеја* за унапређење које потичу из интерног и екстерног искуства. Откривањем најбоље праксе у грани, бенчмаркингом се остварују различите користи, пре свега кроз адекватније испуњавање захтева потрошача, добијање правих мера продуктивности и достизања жељене конкурентске позиције.

Бенчмаркинг се може спроводити на стратешком тј. *макро нивоу* (компанија) или на *микро нивоу* (радна јединица, процес, услужни процес и сл.). Генерички бенчмаркинг процес се дели на два дела: *бенчмаркинг матрица* и *бенчмаркинг праксе*.

Матрица представља праксу у квантификованој форми. Практике су методе које се примењују да би се одвијали поједини процеси. Бенчмаркинг је требало да започне идентификовањем најбоље праксе, а онда би требало покушати да се она квантификује

¹⁶⁸ Camp R. C., *Benchmarking*, The Search for Industry best Practices that lead to Superior Performance, Milwaukee, WI: ASQC Press 1989., str. 228

и колико је могуће, нумерички изрази. *Први корак* у примени бенчмаркинга јесте одлука у вези са тим шта би требало поредити, тј. који производи, услуге или процеси су релевантни за поређење. Ово је можда и најтежи корак у бенчмаркингу. Компаније би требало да јасно одреде своје операције а онда и да дефинишу предности и недостатке својих интерних процеса. *Други корак* се односи на одабир компанија, једне или више њих, са којима одабране производе, услуге или процесе треба поредити. То могу бити директни конкуренти, али и они који то нису, то могу бити и успешне пословне јединице саме компаније. Само кроз знање о конкуренцији компанија може диференцирати своју понуду и своју способност на тржишту. Важно је да се пословна јединица било унутар или ван компаније третира као лидер са аспекта у коме се врши поређење. Које компаније су најбоље да би се са њима поредило зависи пре свега од сваког појединачног подручја у маркетингу. *Трећи корак* у примени бенчмаркинга подразумева прикупљање података, поређење између интерних и екстерних података у смислу нивоа квалитета који се установљавао као циљ за поједину област. Анализом података показује се које и колике разлике постоје између властите перформансе и перформансе коју је компанија одабрала за поређење. *Четврти корак* у бенчмаркингу би требало да буде предузимање неопходних активности или акција како би се достигла неопходна идентификована пракса. Од изузетне је важности да се бенчмаркинг користи као проактивно средство посматрајући не само конкуренцију, већ посебно које су то вредности за потрошаче и како се измењеним поступцима боље могу задовољити њихове потребе. Бенчмаркинг је потребно континуирано спроводити и институционализовати као део корпоративне културе компаније.

Постоје три основна типа benchmarkinga:¹⁶⁹

Интерни бенчмаркинг се користи за поређење интерних процеса у организацији и то за поређење активности исте врсте са онима у различитим организацијама и подручјима пословања. Представља један од корисних начина да се установе оперативни стандарди унутар саме организације.

Конкурентски бенчмаркинг је онај којим се врши специфично поређење између конкурената и односи се на производе, услуге или процесе. У најједноставнијој форми конкурентски бенчмаркинг изискује да сваки сектор у предузећу покаже своју

¹⁶⁹ Camp R. C., *Benchmarking*, The Search for Industry best Practices that lead to Superior Performance, Milwaukee, WI: ASQC Press 1989., str. 232-235

конкурентност као пандан истим секторима најјаче конкуренције. Ово подразумева пажљиво испитивање и праћење активности у свим секторима и свих аспеката тих активности. Бенчмаркинг се квантитативно могу поредити нпр. губици (штете, грешке, рекламације и сл.), ниво на залихама, трошкови пословања, варијације у броју запослених и сл. Поређење које у овом контексту може бити значајно са становишта сатисфакције потрошача подразумева:

- Конзистентност производа или услуга
- Коректну и испоруку на време
- Брзину у одговарању на захтеве потрошача или у развоју новог производа
- Коректну наплату

Основни задатак који се поставља пред организацију када је у питању конкурентски бенчмаркинг јесте шта треба урадити како би се унапредила конкурентска позиција у сваком од изабраних сектора за поређење. На редовним састанцима највише руководство би требало да разматра резултате конкурентског бенчмаркинга. Исто важи и за оне који управљају појединим секторима који проблеме у вези са квалитетом треба да разматрају са својим особљем.

Конкурентски бенчмаркинг може се применити за велики број подручја као што су продаја, истраживање, развој, потрошачи, дистрибуција, маркетинг, финансије, организациони аспекти, планирање и др. Бенчмаркинг је изузетно важан и у административном делу, будући да се континуирано мере услуге и пракса у односу на еквивалентне операције управо у односу на директну најјачу конкуренцију или организацију која има углед (славна, реномирана, на гласу), која је лидер у датој области.

Функционални (генерички) бенчмаркинг подразумева поређење сличних или истих функција или активности унутар исте или различите гране привреде или са индустријским лидером, односно са његовим производом или услугом који доминира на тржишту. У поступку поређења добијају се информације о могућностима побољшања свог производа, услуге или процеса. У току функционалног поређења долази до склапања пословних контаката и коришћења података и резултата из базе података других организација.

Наведени типови бенчмаркинга могу се у потпуности имплементирати у туристичкој привреди. Уважавајући специфичности туристичких организација, може се прихватити подела бенчмаркинга коју су дали Jennings и Westfall:¹⁷⁰

- Потрошачки бенчмаркинг - производи и услуге пореде се са потребама и очекивањима потрошача
- Конкурентски бенчмаркинг - оцењује се перформанса конкуренције као водич за стратешко планирање
- Бенчмаркинг кључних компетенција - процењују се подручја као што су лидерство информација и анализе, стратегијско планирање квалитета, коришћење људских ресурса и обезбеђивање производа и услуга

4.4. Алати, методе и технике стандардизације квалитета

Дефинисања стандарда са становишта купца су у суштини пружања услуге коју купци очекују. Они су карика између изражених очекивања купаца и акција предузећа да удовољи тим очекивањима. Разумевање очекивања купаца је први корак у пружању услуге високог квалитета. Када менаџери услужног предузећа једном тачно схвате шта купац очекује, они се суочавају са другим критичним изазовом тј. коришћењем овог сазнања у утврђивању стандарда квалитета услуге и циљева за организацију. Прецизна спецификација стандарда услуге служи драгоцену функцију у комуницирању стандарда квалитета које потрошачи могу очекивати да добију. Она такође служи да комуницира стандарде који се очекују од запослених. Стандарди су један од најконтроверзнијих аспеката квалитета. Већина организација има неке стандарде, због тога што је потребно јасно рећи шта је укључено у понуду.

Превођење очекивања купаца у специфичне стандарде квалитета услуге зависи од степена у којем се могу стандардизовати или рутински обављати задаци и понашање које треба обавити. Неки менаџери верују да се услуге не могу стандардизовати - да је прилагођавање индивидуалним потребама есенцијално за пружање услуге високог квалитета. Менаџери такође могу сматрати да стандардизација задатака није конзистентна са овлашћењем запослених - ако су задаци стандардизовани запослени ће се осећати као да их предузеће контролише. Они сматрају да су услуге сувише

¹⁷⁰ Jennings K., Westfall F., Benchmarking for Strategic Action, Journal of Business Strategy, May-June, 1992.

неопипљиве да би се мериле. Ово становиште води ка нејасном и непрецизном утврђивању стандарда са мало или нимало мерљивости или повратне спреге

У пракси, многи услужни задаци су рутински и за њих се прилично лако могу утврдити и ефикасно извршити специфична правила и стандарди. Ако се услуге прилагођавају индивидуалним купцима, специфични стандарди можда неће бити погодни. Међутим, чак и код веома индивидуализованих услуга, многи аспекти пружања услуге могу бити рутински. Услуге се могу стандардизовати на три начина:

- преко тврдих (hard) технологија - ове су најочигледније и замењују људски интензивно обављање услужног рада (лични контакт и људски напор) са технологијом - машинама, алатима или осталим опипљивим артефактима,
- преко меких (soft) технологија - ове су у суштини супституција индивидуалних услужних активности са унапред планираним системом, који води побољшању метода рада и
- преко хибридних технологија - оне које комбинују hard опрему са пажљиво планираним индустријским системима да би унели ефикасност, редослед и брзину у процес услуге.

Технологија и методи побољшања рада олакшавају стандардизацију услуга која је нужна да би се обезбедило конзистентно пружање услуге купцима. Рашчлањавањем задатака и њиховим ефикасним обављањем, технологија такође омогућава фирми да подеси стандарде услуга као што су дужина времена потребног за трансакцију, тачност са којом се обављају операције и број проблема који се јавља. У побољшањима рада, фирма долази до комплетног разумевања процеса којим се пружа услуга. Са овим разумевањем, фирма много лакше утврђује одговарајуће стандарде услуге.

Важно је уочити да стандардизација не мора да значи да се услуга обавља на крут, механички начин. Стандардизација дефинисана са аспекта купца осигурава да се најкритичнији елементи услуге обављају онако како очекују купци, а не да се свака акција у услузи обави на униформан начин. Таква стандардизација је компатибилна са овлашћенима запослених.

Услужне фирме које конзистентно пружају изванредне услуге, имају врло специфичне, квантифицирајуће, мерљиве циљеве услуге. Треба утврдити циљеве како за индивидуално понашање и акције, тако и за сваки сектор и предузеће у целини.

Све организације поседују стандарде и мерила услуга која су дефинисана тако да одговарају предузећу - тако су утврђени да остваре интерне циљеве предузећа у вези са продуктивношћу, ефикасношћу, трошковима или техничким квалитетом, уместо да се заснивају на захтевима и очекивањима купаца. Стандарди услуге који потичу из перспективе купца вероватно су различити од стандарда услуге које је дефинисала организација.

Стандарди који су дефинисани са аспекта купца (Zeithaml и Bitner 1996; 2006), су стандарди операција утврђени да кореспондирају са очекивањима и приоритетима купца, а не према интересима предузећа као што су продуктивност и ефикасност. Они су превођење захтева купаца у циљеве и смернице за остварење запослених.

Прави се разлика између два главна типа стандарда услуга: *"тврди"* и *"меки"*.¹⁷¹ У *"тврде"* стандарде и мерила се убрајају ствари које се могу бројити, временски мерити или опсервирати путем испитивања.

За разлику од тврдых мерила, која су оперативна, мека мерила су она која морају бити документована користећи перцептуална мерила. Ову другу категорију стандарда зовемо меки стандарди и мерила, јер су то мерила која се заснивају на мишљењима до којих се долази у разговорима са купцима, запосленима или другима. *"Меки"* стандарди обезбеђују смерницу, вођење и повратну спрегу за запослене на начин да се оствари задовољење купаца и могу се квантификовати мерењем перцепција и веровања купца.

Постављање стандарда у широким концептуалним изразима, као што су *"побољшати способности у фирми"* је неефективно, јер је стандард тешко интерпретирати, мерити и остварити. Успешни стандарди за услуге се дефинишу на врло специфичне начине који омогућавају запосленима да схвате шта треба да раде. Захтеви купаца треба да се изразе као специфична понашања и акције. Постоје различити нивои апстракције / конкретности за услужне фирме који су поређани од врха (најапстрактнији, најопштији концепти) до дна (најконкретнији и најспецифичнији). На врло апстрактном нивоу су захтеви купаца који су сувише уопштени да би били корисни за запослене: задовољење жеља купаца, вредност, односи. Један ниво испод ових генералних захтева су апстрактне димензије квалитета услуге које смо већ помињали: поузданост, реагбилност, емпатија, љубазност,

¹⁷¹ Inić B., Jergović A., *Menadžment i marketing usluga*, 2010. str. 257-258

сигурност, компетентност, опипљивост и разумевање купца. Ове димензије услуга су више специфичне (и отуда више дијагностичке), од општих апстрактних концепата. Оне су подгрупе истих својстава или атрибута. Један ниво даље су атрибути. То су специфична својства или карактеристике које описују аспекте услуге. Пошто су атрибути специфичнији од термина испред, они су и више дијагностички. Примери атрибута су: брзо одговарање на позиве, поштовање рокова, испоруке на време, респектовање становишта купца итд. Ако идемо још дубље испод нивоа атрибута, долазимо до специфичних понашања и акција, који су на правом нивоу специфицираности за утврђивање стандарда. То су конкретни и опипљиви описи који у потпуности дефинишу очекивана остварења.

4.4.1. Процес утврђивања стандарда

Утврђивање стандарда је процес који се састоји из више фаза:

- Идентификовање постојеће или жељене секвенце услужног сусрета - Први корак је идентификовање секвенце услужног сусрета. Организација треба да буде отворена за откривање секвенце услужног сусрета коју жели купац, испитујући начине на које купци желе да послују са фирмом;¹⁷²
- Превођење очекивања купаца у понашања и акције за сваки услужни сусрет - У овој фази, апстрактни захтеви и очекивања купаца морају се превести у конкретна, специфична понашања и акције у вези са сваким сусретом у секвенци услужних сусрета. Апстрактни захтеви могу захтевати различито понашање или акцију у сваком услужном сусрету, а ове разлике морају бити темељно испитане;
- Избор понашања и акција за стандарде - Ова фаза обухвата утврђивање приоритета понашања и акција, којих је много, у оне за које ће се утврдити стандарди оријентисани ка купцима.

Најважнији критеријуми за креирање стандарда су:

- стандарди се заснивају на понашањима и акцијама који су врло важни за купце,

¹⁷² Rust R. T., Zahorik A. J., and Keiningham T. L. (1998), Determining the Return on Quality (ROQ), Handbuch Dienstleistungsmanagement

- стандарди покривају остварење које треба да се побољша или задржи,
- стандарди покривају понашања и акције које запослени могу да побољшају,
- стандарди су разумљиви и прихватљиви за запослене,
- стандарди су предиктивни а не реактивни,
- стандарди су изазовни али реални.

Одлука о избору стандарда, да ли су погодни тврди или меки стандарди - Стандарди услуге морају да се односе и на "меке" и на "тврде" аспекте услуге. "Меки" стандарди представљају ону страну квалитета која се односи на људе. Истраживања потврђују значај меких стандарда као елемента који чини разлику. Изгледа да тврди стандарди, као што је време потребно за пружање услуге или испоруку производа, могу да учине купца незадовољним, уколико се не удовољи његовим очекивањима. Међутим, ови стандарди су мање погодни да импресионирају или одушеве купца уколико се испуне његова очекивања. За купца су много важнији меки стандарди који мере квалитет пажње која му се поклања како би се осећао посебним, да би био признат и третиран као личност. Технички (тврди) стандарди нас уводе у утакмицу, меки стандарди нам дају изгледе за победу.

Развијање механизма повратне спреге од мерења ка стандарду - Да би били успешни, стандарди морају бити редовно мерени и преиспитивани. Без мерења и повратне спреге, вероватно неће доћи до отклањања проблема у вези са квалитетом.

Утврђивање мерила и циљних нивоа - Следећи корак захтева да предузећа утврде циљне нивое за стандарде. Без овог корака, предузећу недостаје начин да квантификује да ли су испуњени стандарди. Када су једном идентификовани кључни индикатори остварења за организацију, треба одредити специфично очекивање остварења за сваки индикатор - циљ услуге. Индикатор остварења није циљ, индикатор је како мерити квалитет услуге. Циљеви утврђују очекивани ниво остварења за индикатор. У суштини, циљ је дефиниција нивоа услуге организације. За погодно комуницирање визије квалитета услуге, циљ организације мора бити релевантан, реалан, разумљив, измерљив, уверљив и достижан. Многе организације утврђују само један циљ. Са једним циљем, постоји тенденција да се тај циљ користи као средство за оцену и кажњавање.

Праћење мерила у односу на стандарде - Успешне услужне фирме имају пажљиве и свеобухватне, на чињеницама засноване, системе о свом пословању, механизме за прикупљање, анализу и деловање на бази информација.

Обезбеђење повратне спреге о остварењу запосленима - Када се догоде проблеми, они могу бити идентификовани и отклоњени. У начелу, подаци и чињенице треба да буду анализирани и дистрибуирани да би подржали оцену и одлучивање на више нивоа у организацији. Подаци се, такође, морају користити довољно брзо, тако да људи којима су они потребни за доношење одлуке о услузи или процесу могу и да их добију. Одговорност за испуњавање услужних захтева мора, такође, бити комуницирана кроз целу организацију. Сви делови организације морају мерити њихову услугу интерним купцима, и коначно мерити како је то остварење повезано са захтевима екстерних купаца.

Периодично ажурирање циљних нивоа и мерила - Последњи корак обухвата преиспитивање циљних нивоа, мерила и чак захтева купаца на основи која је довољно регуларна да одржава везу са очекивањима купаца.

5. ОПЕРАТИВНО ИСТРАЖИВАЊЕ: ИСТРАЖИВАЊЕ ОПТИМАЛНИХ СТАНДАРДА КВАЛИТЕТА УСЛУГЕ ТУРИСТИЧКИХ ОРГАНИЗАЦИЈА

ИСТРАЖИВАЊЕ НА ПРИМЕРУ “ТУРИСТИЧКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ АЛБАТРОС”

Квалитет туристичке услуге се утврђује из разлике између очекивања и опажања корисника услуга. Очекивања корисника услуга су стандарди или референтне тачке за остварење у односу на које се упоређује доживљена услуга и често се формулишу у односу на оно што купци верују да треба или ће се десити.

Оперативно дефинисање предмета истраживања подразумева истраживање димензија квалитета туристичке услуге. У овом раду ћемо покушати да докажемо да стандардизација квалитета услуга представља битну претпоставку сатисфакције и лојалности корисника туристичких услуга. Стандарди квалитета услуге и услужне испоруке, углавном су резултат перцепције услуге од стране потрошача. Стога је неопходно упознати које атрибуте услуге потрошач узима у обзир и којим редом, приликом процењивања квалитета услуге.

Циљеви оперативног предметног истраживања садржани су у дефинисању оптималних стандарда квалитета туристичких услуга који представљају језгро компетентности пружања услуге коју купци очекују. Стандарди представљају везу између изражених очекивања купаца и акција туристичке организације да удовољи тим очекивањима.

Разумевање очекивања купаца је први корак у пружању услуге високог квалитета. Када менаџери туристичке организације схвате шта купац очекује, суочавају се са другим критичним изазовом: утврђивање квалитета услуге и циљева организације. Прецизна спецификација стандарда услуге служи драгоцену функцију у комуницирању квалитета које потрошачи могу очекивати.

Туристичка организација „АЛБАТРОС“ бави се широком лепезом стандардизованих туристичких услуга.

Делатност агенције дизајнирана је према следећим врстама послова:

- Продаја путничких превозних докумената у земљи и иностранству
- Продаја туристичких аранжмана у иностранству

- Продаја туристичких аранжмана у земљи
- Пружање туристичких услуга водича у земљи и иностранству
- Организовање школских екскурзија
- Организовање семинара из области заштите животне средине
- Организовање излета
- Посредовање у реализацији административних послова, пасоши, визе, полисе осигурања и друго

Менаџмент тим агенције чине одабрани кадрови и стручњаци из различитих области. Агенција тренутно упошљава 41 особу и има више сарадника које ангажује по потреби у областима којима се бави туристичка организација. Туристичка организација има сертификован систем квалитета.

У поступку дефинисања узорка за предметно истраживања определили смо се да узорак N буде већи од 150. Припремљено је и предато клијентима 400 анкетних листова. Од укупног броја анкетираних клијената, попуњено је и враћено 191 анкетних листова. Од тога, 48 анкетних листова били су неважећи, што чини узорак $N=143$. Према томе, узорак чине купци који су добровољно пристали да учествују у анкетирању које је извршено у посматраном периоду 2014. године, без било какве накнадне селекције тако да је узорак псеудо-случајан.

АНКЕТА: Део Е

УПУТСТВО: Ово истраживање се бави вашим мишљењем о агенцији. Молимо вас да покажете у којој мери сматрате да агенција треба да има карактеристике описане дефинисаним тврдњама. Одаберите један од седам бројева поред сваке тврдње. Ако се у потпуности слажете да агенција треба да поседује дату карактеристику, заокружите број 7. Уколико се уопште не слажете да агенције треба да поседују дату карактеристику, заокружите број 1. Уколико немате строго одређен став поводом дате карактеристике, заокружите било који број (бројеви од 2 до 6).

Табела 2: Анкета - Део Е

E1.	Agencija treba da ima savremenu opremu	1	2	3	4	5	6	7
E2.	Prostor agencije treba da bude vizuelno primamljiv	1	2	3	4	5	6	7
E3.	Osoblje agencije treba da je uredno i prikladnog izgleda	1	2	3	4	5	6	7
E4.	Materijal agencije u vezi sa uslugom treba da bude vizuelno dopadljiv	1	2	3	4	5	6	7
E5.	Obećanja agencije da će se posao realizovati u određeno vreme treba da se ispune	1	2	3	4	5	6	7
E6.	Osoblje agencije je zainteresovano za rešavanje problema klijenata	1	2	3	4	5	6	7
E7.	Agencija treba da pruži odgovarajuću uslugu u bilo koje vreme	1	2	3	4	5	6	7
E8.	Agencija treba da realizuje uslugu u dogovorenom roku	1	2	3	4	5	6	7
E9.	Agencija treba da insistira pouzdanim podacima	1	2	3	4	5	6	7
E10.	Osoblje agencije treba klijentu da saopšti tačno kada će usluga biti izvršena	1	2	3	4	5	6	7
E11.	Osoblje agencije treba blagovremeno da realizuje usluge svojim klijentima	1	2	3	4	5	6	7
E12.	Osoblje agencije treba da bude spremno da pomogne klijentu	1	2	3	4	5	6	7
E13.	Osoblje agencije nikada ne treba da bude previše zauzeto da ne odgovori zahtevima klijenata	1	2	3	4	5	6	7
E14.	Osoblje agencije treba da uliva poverenje klijentima	1	2	3	4	5	6	7

E15.	Klijenti treba da osećaju sigurnost povodom korišćenja usluga agencije	1	2	3	4	5	6	7
E16.	Osoblje agencije treba da bude uvek učtivo prema klijentima	1	2	3	4	5	6	7
E17.	Agencija treba da ima uspostavljen sistem kvaliteta	1	2	3	4	5	6	7
E18.	Agencija treba da ima sertifikovan sistem kvaliteta	1	2	3	4	5	6	7
E19.	Osoblje agencije svakom pojedinom klijentu pruža svoju ličnu pažnju	1	2	3	4	5	6	7
E20.	Radno vreme agencije treba da bude prilagođeno svim klijentima	1	2	3	4	5	6	7
E21.	Agencija treba uvek da zna šta je od najboljeg interesa za svog klijenta	1	2	3	4	5	6	7
E22.	Osoblje agencije treba da razume posebne potrebe svojih klijenata	1	2	3	4	5	6	7

АНКЕТА: Део Р

УПУТСТВО: Дефинисане тврдње односе се на ваше мишљење о агенцији. Молимо Вас покажите у којој мери сматрате да агенција испуњава наведене тврдње. Заокруживањем броја 7 значи да се у потпуности слажете да агенција испуњава дату тврдњу, док заокруживањем броја 1 означава да се са тим не слажете. Заокруживањем једног од осталих бројева (бројеви од 2-6) исказаћете у којој мери се слажете са дефинисаном тврдњом.

Табела 3: Анкета - Део Р

P1.	Agencija ima savremenu opremu	1	2	3	4	5	6	7
P2.	Prostor agencije je vizuelno primamljiv	1	2	3	4	5	6	7
P3.	Osoblje agencije je uredno i prikladnog izgleda	1	2	3	4	5	6	7
P4.	Materijal agencije u vezi sa uslugom je vizuelno dopadljiv	1	2	3	4	5	6	7
P5.	Agencija ispunjava obećanu uslugu	1	2	3	4	5	6	7
P6.	Osoblje agencije je zainteresovano za rešavanje problema klijenata	1	2	3	4	5	6	7
P7.	Agencija pruža adekvatnu uslugu u bilo koje vreme	1	2	3	4	5	6	7
P8.	Agencija pružila uslugu u okviru dogovorenog roka	1	2	3	4	5	6	7
P9.	Agencija treba da insistira na pouzdanim podacima	1	2	3	4	5	6	7
P10.	Osoblje agencije klijentu saopštava tačno kada će usluga biti izvršena	1	2	3	4	5	6	7
P11.	Osoblje agencije je sposobno da ekspeditivno pruža usluge svojim klijentima	1	2	3	4	5	6	7
P12.	Osoblje agencije je uvek spremno da pomogne klijentu	1	2	3	4	5	6	7
P13.	Osoblje agencije nikada nije previše zauzeto da ne bi odgovorilo zahtevima klijenata	1	2	3	4	5	6	7
P14.	Osoblje agencije uliva poverenje klijenata	1	2	3	4	5	6	7
P15.	Klijenti agencije osećaju sigurnost povodom korišćenja usluga agencije	1	2	3	4	5	6	7
P16.	Osoblje agencije je uvek učtivo prema klijentima	1	2	3	4	5	6	7
P17.	Agencija ima uspostavljen sistem kvaliteta	1	2	3	4	5	6	7
P18.	Agencija ima sertifikovan sistem kvaliteta	1	2	3	4	5	6	7

P19.	Osoblje agencije svakom pojedinom klijentu pruža svoju ličnu pažnju	1	2	3	4	5	6	7
P20.	Radno vreme agencije je prilagođeno svim klijentima	1	2	3	4	5	6	7
P21.	Agencija uvek brine o onome što je od najboljeg interesa za svog klijenta	1	2	3	4	5	6	7
P22.	Osoblje agencije razume specifične potrebe svojih klijenata	1	2	3	4	5	6	7

Резултати анкете су дефинисали вредност Е да износи 5,04 а вредност Р да износи 4,87 тако да SQ износи: -0,17

$$SQ = P - E = 4,87 - 5,04 = -0,17$$

Очекивање (expected quality) - очекивани квалитет услуге

Табела 4: Приказ статистичких података за анкету E

DIMENZIJE	Varijable	Aritmetička sredina	Varijansa	Standardna devijacija
Opipljivost	E1	4,81	1,152	1,068
	E2	5,13	0,810	0,831
	E3	5,11	0,418	0,527
	E4	5,74	0,428	0,529
Pouzdanost	E5	4,23	0,189	0,514
	E6	4,29	0,383	0,499
	E7	4,83	0,654	0,823
	E8	4,49	0,390	0,573
	E9	5,28	0,375	0,595
Odgovornost	E10	5,71	0,395	0,591
	E11	5,40	0,418	0,619
	E12	5,12	0,411	0,613
	E13	5,46	0,498	0,675
Sigurnost	E14	5,53	0,483	0,658
	E15	5,83	0,490	0,698
	E16	5,18	0,527	0,688
	E17	5,38	0,338	0,569
Empatija	E18	4,67	0,670	0,772
	E19	4,69	1,084	1,003
	E20	4,57	0,588	0,725
	E21	4,15	0,473	0,653
	E22	4,94	0,523	0,784
Srednja vrednost		5,04	0,687	0,681

Перцепција (perceived) - добијена услуга

Табела 5: Приказ статистичких података за анкету P

DIMENZIJE	Varijable	Aritmetička sredina	Varijansa	Standardna devijacija
Opipljivost	P1	4,69	0,653	0,684
	P2	4,11	0,770	0,786
	P3	4,76	0,688	0,793
	P4	5,34	0,651	0,749
Pouzdanost	P5	3,63	0,108	0,343
	P6	5,44	0,138	0,387
	P7	4,13	0,127	0,386
	P8	4,12	1,356	1,110
	P9	4,67	0,101	0,288
Odgovornost	P10	5,34	0,312	0,543
	P11	5,33	0,325	0,566
	P12	4,91	0,412	0,611
	P13	5,33	0,379	0,582
Sigurnost	P14	5,48	0,573	0,711
	P15	5,24	0,364	0,573
	P16	5,09	0,284	0,512
	P17	5,17	0,409	0,599
Empatija	P18	5,98	0,358	0,571
	P19	5,24	0,320	0,596
	P20	4,65	0,578	0,700
	P21	4,09	0,678	0,783
	P22	4,21	0,795	0,892
Srednja vrednost		4,87	0,471	0,728

Табела 6: Израчунавање GAP скорa за све варијабле целе анкете

DIMENZIJE	Varijable	Percepcija (Gap P)	Varijable	Očekivanje (Gap E)	GAP	Prosek po dimenzijama
Opipljivost	P1	4,69	E1	4,81	-0,12	-0,47
	P2	4,11	E2	5,13	-1,02	
	P3	4,76	E3	5,11	-0,35	
	P4	5,34	E4	5,74	-0,40	
Pouzdanost	P5	3,63	E5	4,23	-0,60	-0,22
	P6	5,44	E6	4,29	1,15	
	P7	4,13	E7	4,83	-0,70	
	P8	4,12	E8	4,49	-0,37	
	P9	4,67	E9	5,28	-0,61	
Odgovornost	P10	5,34	E10	5,71	-0,37	-0,19
	P11	5,33	E11	5,40	-0,07	
	P12	4,91	E12	5,12	-0,21	
	P13	5,33	E13	5,46	-0,13	
Sigurnost	P14	5,48	E14	5,53	-0,05	-0,13
	P15	5,24	E15	5,83	-0,59	
	P16	5,09	E16	5,18	-0,09	
	P17	5,17	E17	5,38	0,21	
Empatija	P18	5,98	E18	4,67	1,31	0,23
	P19	5,24	E19	4,69	0,55	
	P20	4,65	E20	4,57	0,08	
	P21	4,09	E21	4,15	-0,06	
	P22	4,21	E22	4,94	-0,73	
					UKUPNO	-0,17

Tabela 1: Prikaz SERVQUAL skora za anketu "P"

Opipljivost	4,72
Pouzdanost	4,39
Odgovornost	5,22
Sigurnost	5,24
Empatija	4,80
UKUPNO	24,35
PROSEK	4,87

Резултат добијен анкетирањем показује високе вредности, што нам указује на позитивно мишљење клијената о квалитету услуге коју су добили, просечни Р скор је 4,87.

Tabela 2: Prikaz SERVQUAL skora za anketu "E"

Opipljivost	5,19
Pouzdanost	4,62
Odgovornost	5,42
Sigurnost	5,48
Empatija	4,60
UKUPNO	25,21
PROSEK	5,04

Висок резултат добијен анкетирањем показује да су очекивања клијената изражена, такође, на високом нивоу, просечни Е скор је 5,04.

Tabela 3: Izračunavanje GAP skora za celu anketu (Deo E i deo P)

SERVQUAL dimenzije	E	P	(P-E)
Oipljivost	5,19	4,72	- 0,47
Pouzdanost	4,62	4,39	-0,23
Odgovornost	5,42	5,22	-0,20
Sigurnost	5,48	5,24	-0,24
Empatija	4,60	4,80	0,29
UKUPNO	25,21	24,35	-0,86
PROSEK	5,04	4,87	- 0,17

SERVQUAL i GAP analizom utvrdili smo apstraktne dimenzije kvaliteta usluge koje se manifestuju u dimenzijama pouzdanosti, empatije, sigurnosti, kompetentnosti, oipljivosti i razumevaња купца. Ове димензије услуга су више специфичне од општих апстрактних концепата. Оне представљају подгрупе истих својстава или атрибута. Атрибути представљају специфична својства или карактеристике које описују аспекте услуге. Пошто су атрибути специфичнији, они су и више дијагностички. Стога се даљим истраживањима дошло до специфичних понашања и акција, који су на правом нивоу специфицираности за утврђивање стандарда. То су конкретни и оипљиви описи који у потпуности дефинишу очекивану услугу. У ту сврху користили смо се ФАКТОРСКОМ АНАЛИЗОМ која има за циљ да

препозна и одреди заједничке варијансе у скуповима варијабли, тј. да идентификује латентне димензије - факторе. Одабиром фактора, дали смо им и својствена имена-атрибуте који најбоље описују садржај испоручене услуге.

Општи елементи и садржај факторске анализе примењене у овом истраживању су:

- Претходни КМО и Бартлетов тест,
- Метода главних компоненти, анализа матрице корелације и приказ неротираних фактора издвојених са својственом вредношћу већом од 1.
- Примена Варимакс ротације, без одбацивања фактора код којих међу варијаблама има недостајућих вредности.

Применом факторске методе у нашем раду очекујемо да ће се остварити све предности таквог начина статистичке обраде података. На основу добијених резултата истраживања бићемо у могућности да донесемо релевантне закључке. Статистички софтверски пакет који смо користили у нашем раду је SPSS-15 за Windows.

Tabela 10:

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,691
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1081,648
	df	231
	Sig.	,000

Вредност КМО теста, индекс 0,691, је у референтним границама, и потврђује смисао примене факторске анализе. Вредност Бартлетовог теста, Sig. 0,000, је у референтним границама и потврђује смисао примене факторске анализе.

Tabela 11:**Component Matrix^a**

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
P22	,710							
P17	,690							
P21	,658				-,539			
P10	,653							
P15	,642							
P12	,611				,502			
P16	,548							
P13	,548							
P11	,542							
P18	,539							
P14	,526							
P19								
P4		,831						
P2		,826						
P3		,733						
P9			,617					
P5			,579					
P20								
P1						,610	,502	
P7								
P8								
P6								

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 8 components extracted.

Табела представља оптерећење варијабли на издвојеним факторима. У овој табели нису приказана сва факторска оптерећења јер је задат критеријум да вредност оптерећења буде 0,6 и више.

Tabela 12:**Communalities**

	Initial	Extraction
P1	1,000	,807
P2	1,000	,757
P3	1,000	,757
P4	1,000	,762
P5	1,000	,687
P6	1,000	,564
P7	1,000	,580
P8	1,000	,546
P9	1,000	,652
P10	1,000	,588
P11	1,000	,633
P12	1,000	,808
P13	1,000	,694
P14	1,000	,631
P15	1,000	,561
P16	1,000	,705
P17	1,000	,747
P18	1,000	,714
P19	1,000	,779
P20	1,000	,645
P21	1,000	,817
P22	1,000	,781

Extraction Method: Principal
Component Analysis.

Вредности исказане у колони Комуналитети (x^2) показују пропорцију варијансе сваке варијабле према заједничким факторима.

Tabela 13:**Total Variance Explained**

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,958	22,535	22,535	4,958	22,535	22,535	2,461	11,186	11,186
2	2,257	10,261	32,796	2,257	10,261	32,796	2,303	10,466	21,653
3	1,818	8,264	41,060	1,818	8,264	41,060	2,256	10,255	31,907
4	1,495	6,796	47,856	1,495	6,796	47,856	2,202	10,009	41,916
5	1,331	6,050	53,906	1,331	6,050	53,906	1,854	8,427	50,343
6	1,209	5,497	59,403	1,209	5,497	59,403	1,679	7,634	57,977
7	1,104	5,020	64,423	1,104	5,020	64,423	1,263	5,740	63,716
8	1,042	4,737	69,159	1,042	4,737	69,159	1,197	5,443	69,159
9	,978	4,446	73,606						
10	,818	3,719	77,325						
11	,744	3,382	80,706						
12	,699	3,177	83,883						
13	,607	2,759	86,642						
14	,553	2,515	89,158						
15	,414	1,881	91,038						
16	,409	1,859	92,898						
17	,357	1,623	94,521						
18	,347	1,575	96,096						
19	,289	1,313	97,409						
20	,240	1,089	98,498						
21	,181	,821	99,318						
22	,150	,682	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Табела 13 даје укупно објашњене варијансе, која показује све почетне варијабле са карактеристичним вредностима као и број екстрахованих компоненти са процентом објашњене варијансе који испуњавају услов за издвајање - карактеристична вредност већа од 1. Из табеле се види да је на основу задатог критеријума екстраховано шест фактора који објашњавају укупно 66% варијансе.

Tabela 14:**Rotated Component Matrix^a**

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
P16	,784							
P17	,724							
P15	,628							
P14	,537							
P21		,853						
P22		,791						
P20		,561						
P4			,860					
P2			,819					
P3			,809					
P12				,850				
P13				,707				
P11				,646				
P10								
P18					,757			
P19					,752			
P5						,795		
P9						,674		
P6						,558		
P7							,754	
P1								,870
P8								

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 9 iterations.

Табела 15: Груписање варијабли

	Variable	Atributi
1	P16, P17, P14, P15	Korisnici su sigurni u kvalitet specificirane usluge
2	P21, P22, P20	Osoblje je uvek kompetentno za efikasnu isporuku usluge, respektujući stavove kupaca
3	P4, P2, P3	Vizuelni izgled agencije i zaposlenih uliva poverenje korisnicima usluge
4	P12, P13, P11	Osoblje je motivisano i uvek spremno za brzu i ekspeditivnu isporuku usluge
5	P5, P9, P6	Isporuka očekivane usluge je pouzdana i sigurna

На основу груписања варијабли према највећем факторском оптерећењу извршили смо детерминисање својственог заједничког имена - атрибута. Факторском анализом издвојено је пет атрибута којима корисници придају највећи значај, а који на конкретан и опипљив начин описују испоручену услугу. Добијени резултати истраживања - корисници услуге туристичке организације Албатрос су значајно сигурнији и имају веће поверење ако је успостављен и/или сертифицирован систем квалитета.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА:

Савремене туристичке организације своје пословне активности обављају у условима све бржих, драматичнијих, комплекснијих и све мање предвидљивих промена, које значајно утичу на њихово понашање. Промене морају бити подржане одговарајућим процесима промене. Уколико се не користе адекватни процеси, формулисане стратегије се неће имплементирати. У смислу наведеног, туристичка организација, као основни организациони сегмент туристичке привреде, данас треба да буде сасвим другачије дизајнирана по својој организационој и функционалној димензији. Туристичке организације су приморане да се окрећу свом окружењу, да прихватају и креирају промене у свету нових конкурената, нових ставова потрошача. У први план долазе до изражаја потребе, жеље и задовољство потрошача. Да би дошло до промене, потребно је да дође до промене понашања већине запослених у организацији. То предпоставља промену у начину размишљања, одлучивања и акције. Потребна је способност менаџмента да институционализује промену понашања потребну за дугорочне успешне перформансе организације. Основна предпоставка за то је промена у компетентности организације. Потребна је таква промена у суштини компетентности која ће имати за промену дистинктивну компетентност, која омогућава доминирајућу стратегијску позицију на тржишту.

Туристичке организације које не схватају да се ради о дисконтинуитету и благовремено не реагују налажењем нових начина задовољавања потрошача, суочавају се са непремостивим проблемима. Конкурентску предност постижу оне туристичке организације које се не баве искључиво ефективношћу, већ се фундаментално диференцирају у односу на конкуренцију. То се огледа у способности туристичких организација да подигну перформансе у односу на конкуренцију. Применом иновативних процеса неопходно је да развијају супериорне производе и услуге, односно да понуђеном услугом превазилазе потребе и жеље корисника. Бити конкурентан на глобалном тржишту значи изаћи максимално у сусрет потрошачу по питању квалитета услуге. Савремено схватање квалитета сматра се кључним проблемом са којим се туристичка организација мора континуирано бавити. Потрошачки перципиран квалитет је често дефинисан као однос између очекивања потрошача, од саме услуге и перцепције добијене услуге. Уместо израза "висок

квалитет" који није користан термин за управљање квалитетом, аутори данас предлажу коришћење термина "прави квалитет" који значи да је организација која пружа услугу испунила очекивања потрошача. Појам квалитета услуге подразумева мишљење створено код потрошача или корисника о квалитету и квантитету користи које су добили приликом куповине услуге.

Квалитет представља општу меру састављену од неколико елемената од којих су неки погодни за мерење а други могу бити предмет субјективних оцена. Проблем мерења квалитета услуге прате и проблеми његовог дефинисања. У процесу дизајнирања производа менаџменти предузећа суочени су са проблемима планирања, изградње, стандардизације и одржавања квалитета услуге и то нарочито тамо где постоји висок степен контакта између купца и продавца услуге. Квалитет услуге представљају, углавном, резултати перцепције услуге од стране потрошача. Стога је неопходно упознати које атрибуте услуге потрошач узима у обзир и којим редом, приликом процењивања квалитета услуге. Додатне тешкоће код дизајнирања, одржавања и управљања квалитетом потичу од чињенице да услуге могу бити различито дефинисане код појединачних услужних организација, на основу захтева потрошача. Улога квалитета услуге у остварењу успеха организације представља стратешку снагу и кључни проблем менаџмента. Квалитет услуге представља значајан извор одрживе конкурентске предности, који се огледа кроз њихов утицај на унапређење услужне перформансе.

Истраживање и разумевање потреба потрошача је први и суштински корак у пружању квалитетне услуге. Туристичка организација има превасходан задатак да ефикасно усклади очекивања потрошача са актуелним процесом дизајнирања услуге. Испуњење овог задатка биће остварено усвајањем стратегије засноване на квалитету услуге. Менаџери туристичких организација морају дубље упознати кориснике својих услуга - индивидуалне потрошаче и организационе купце - пре доношења важних стратегијских одлука. Упознавање куповног понашања потрошача омогућава потпуније задовољавање њихових захтева и придобијање њиховог поверења. У циљу свеобухватнијег разумевања понашања потрошача неопходно је истражити његове потребе и могућности, животни стил, карактер, узраст, одлуке које доноси у току куповине. На основу ових истраживања менаџери долазе до сазнања како се одређени потрошачи понашају приликом куповине услуге.

Препознавањем и анализом детерминанти квалитета које потрошачи највише вреднују, организација ће обезбедити успешну стратешку позицију на тржишту. У идеалном пословном окружењу, очекивања и перцепције потрошача би требало да буду идентични. Супротно томе, ови концепти су често различити. Када је у питању сама природа квалитета туристичке услуге, треба дати одговор на питање о каквом се концепту ради, у смислу поређења перципираног квалитета услуге са неким стандардом.

Процес стандардизације услуге обухвата претварање кратког описа услуге у спецификације услуге, њене испоруке и контроле. Услужне спецификације дефинишу услугу која треба да буде испоручена, а спецификације испоруке услуге дефинишу средства и методе које се користе за њену испоруку. Спецификације контроле квалитета дефинишу процедуре за вредновање и контролу карактеристика испоруке услуге.

Дефинисање стандарда са становишта купаца налази се у суштини испоруке услуге коју купци очекују. Стандарди квалитета услуге представљају везу између изражених очекивања купаца и активности туристичке организације да одговоре тим очекивањима. Стога, разумевање очекивања купаца представља први корак у пружању услуге високог квалитета. Када менаџери туристичке организације тачно утврде које су то вредности услуге које купци очекују, суочавају са другим важним изазовом - имплементирањем тих сазнања у процесу дефинисања стандарда квалитета услуге и циљева организације. Прецизно дефинисана спецификација услуге у функцији је испоруке услуге стандардизованог квалитета коју потрошачи могу очекивати. Спецификација услуге се истовремено користи да комуницира стандарде који се очекују од свих запослених у туристичкој организацији. Спецификација тока услужног процеса представља систематичан метод за анализирање и представљање корака у услужном процесу. У фази дизајнирања, спецификација помаже планирању критичних тачака и потенцијалних грешака у услузи. Схема тока процеса може служити за спровођење плана услуге, јасно објашњавајући редослед фаза, како би се пружила квалитетна стандардизована услуга.

Описивање услуге путем спецификације представља прецизну дефиницију система испоруке који менаџменту омогућава да тестира услужни концепт на папиру, пре него што услугу пружи потрошачу. Представљање услуге путем спецификације

омогућава, такође, решавање проблема и стварање мишљења помоћу идентификовања потенцијалних тачака пропуста, и на тај начин се истичу могући начини за повећање потрошачке перцепције услуге.

Менаџмент туристичке организације не може увек да разуме која својства за купца значе висок квалитет, које атрибуте треба да има услуга да би подмирила њихове потребе и који нивои остварења на тим својствима су неопходни да би се пружила услуга стандарлизованог квалитета. Претпоставка је да ови атрибути имају различиту важност за корисника, и да корисници преко различитих перформанси вреднују поједине димензије квалитета услуге. Непознавање онога што купац очекује у смислу квалитета, стандарда, начина испоруке један је од примарних узрока неусаглашености понуде са очекивањима купца.

Досадашња истраживања показала су да се корисници услуга користе сличним критеријумима за оцењивање квалитета услуге. Од десет примарних детерминанти само две могу бити познате пре куповине услуге - опипљивост и кредибилитет. Највећи број детерминанти услужног квалитета представљају доживљене карактеристике услуге. Приступачност, куртоазност, поузданост, осетљивост, разумевање и упућеност на потрошача и комуникативност могу бити спознате у фази куповине и коришћења услуге. Преостале детерминанте, вероватно се могу убројати у категорију особина, веровања, односно, у оне које корисник оцењује после куповине и коришћења услуге. Имајући у виду чињеницу да је процес доношења одлуке о куповини услуге ограничен, условљен многобројним факторима и да се најчешће одвија у релативно кратком времену, треба се фокусирати на оне детерминанте услуге које су од највећег значаја за туристичку организацију. То значи, истовремено обезбеђивање потпуне сатисфакције корисника услуге и ефикасности и ефективности пословања организације. Препознавањем и анализом детерминанти квалитета које потрошачи највише вреднују, туристичка организација ће обезбедити успешну стратешку позицију на тржишту.

Унапређење квалитета у процесу стандардизације услуге представља стратешки задатак сваке туристичке организације. Унапређење квалитета услужног производа, на примеру туристичке организације Албатрос, значило би постизање што вишег нивоа

сатисфакције корисника услуга, израде блок дијаграма - стандардизације услуге и перманентне анализе и контроле њеног квалитета.

Предметним истраживањем извршено је мерење детерминанти квалитета услуга опипљивости, поузданости, осетљивости, сигурности и емпатије. У највећем броју одговора, корисници услуга туристичке организације Албатрос придају важност детерминантама квалитета сигурности и одговорности и то у атрибутима спремности запослених да им пруже договорену и тачно дефинисану услугу. Значајан број анкетираних корисника услуга инсистира на поузданости пружене услуге изражене атрибутима реализације обећане услуге и сталној спремности запослених да буду на располагању клијентима. Ови атрибути представљају централне и суштинске атрибуте који се налазе на врху пирамиде одлучивања, имају највећи утицај на корисника и директно утичу на степен сатисфакције. Они чине излазни резултат система пружања услуга тј. крајњи исход процеса пружања услуга.

Резултати предметног истраживања недвосмислено указују на чињеницу да постоји неусклађеност стандардизоване услуге туристичке организације Албатрос и очекивања корисника која је изражена кроз разлику између очекивања корисника и перцепције менаџмента о очекивањима корисника, сагледавања менаџмента о очекивањима корисника и стандарда квалитета утврђених за пружање услуге и разлику између специфицираних стандарда испоруке и стварног остварења ових стандарда од стране даваоца услуге.

Туристичка организација Албатрос стога има превасходан задатак да ефикасно усклади очекивања потрошача са актуелним процесом дизајнирања услуге са становишта квалитета, стандарда и начина испоруке. Систематско превођење очекивања потрошача у спецификације релевантне за туристичку организацију, представља примарни задатак дизајнирања услуге. Стандарди квалитета услуге представљају, углавном, резултат перцепције услуге од стране потрошача. Стога је неопходно упознати које атрибуте услуге потрошач узима у обзир и којим редом, приликом процењивања квалитета услуге. Стандардизовање услуге треба вршити на основу оних детерминанти које потрошачи највише вреднују.

LITERATURA:

1. Avelini Holjevac I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Opatija, 2002.
2. Bakić O., Unković S., Čačić S., *Savremena kretanja na turističkom tržištu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
3. Bakić O., Ljubojević Č., Bakić M., *Marketing strategija turističkih usluga*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 2002.
4. Bakić O., *Marketing menadžment turističke destinacije*, Čigoja, Beograd, 2005.
5. Bakić O., *Marketing u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2003.
6. Barac N., *Upravljanje poslovnom logistikom*, Ekonomski fakultet u Nišu, Niš 2000.
7. Baserfield D.H., *Quality Control* 7-ed, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2004.4447887gh reingineriing, Jossey-Bass Publishers42444, Univerzitet u Kragujevcu, Beograd, Zrenjanin, Čačak, 2010.
8. Bojanović R., Čizmić S., Štajnberg I. i Petrović I., *Psihologija i menadžment*, Filozofski fakultet, Institut za psihologiju, Beograd, 1995.
9. Bojanović R., *“Psihologija međuljudskih odnosa”* Beograd, 1998.
10. Bovee C. L. and others, *Management*, McGraw-Hill, Inc., 1993.
11. Butler R., Mao B., Seasonality in Tourism - Problems and Measurement, u: Murphy P.E., *Quality Management in Urban Tourism*, ed, John Wiley and Sons Ltd, UK, 1997.
12. Brown A., *Organizational Culture*, London: Pitman., 1995.
13. Camp R. C., *Benchmarking*, The Search for Industry best Practices that lead to Superior Performance, Milwaukee, WI: ASQC Press 1989.
14. Carman J.M., *"Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions"*, Journal of Retailing, Vol. 66 No 1, 1990.
15. Cooper C., Fletcher J., Gilbert D., Wanhill S., Shepherd R., *Tourism, Principles and Practice*, ed, Longman, New York, 2000.

16. C. H. Lovelock, E. Gummesson, Whither Services Marketing In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives, *autorski rad*, ©2004. by C. H. Lovelock & E. Gummesson op. cit., str. 21.
17. Kaiser C., Helber E.L., „*Tourism, planing and development*“, Heinemann London, 1978.
18. Crosby P.B., *Quality is Free*, McGraw Hill, New York, 1979.
19. Ćirić N., *Turizam hotelijerstvo - unapređenje i razvoj*, Draslar partner, Beograd, 2010.
20. Ćosić M., *Upravljanje kvalitetom turističkih usluga*, Čigoja štampa, Beograd, 2007.
21. Čomić Đ., Kosar Lj., Štetić S., *Globalna fuga, globalizacija postmodernog tuizma*, Đuro Salaj, Beograd, 2001.
22. Čerović S., *Strategijski menadžment turističke privrede Srbije*, Želnid, Beograd, 2005.
23. Deming W.E., *Kako izaći iz krize*, Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1996.
24. Deming W. E., *Nova ekonomska nauka*, Grmeč - Privredni pregled, Beograd, 1996.
25. Đorđević M., Čomić Đ., *Sociologija sa sociologijom turizma*, Naučna knjiga, Beograd, 1995.
26. Philip G., Hazlett S.A. (1997), *The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model*, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 14, no.3, 260 -286.
27. Grant, R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, Cambridge, Mass., 1991.
28. Gologaža M., *Uslužna ekonomija*, Marketing Management College, Novi Sad, 2006.
29. G. J. Hooley and J. Saunders, *Competitive Positioning - The Key to Market Success*, Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1993.
30. Glenn V., *The Role of Price, Performance end Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges*, *Journal of Marketing* no. 62, 1998.
31. Gouillart F. J., Kelly J. N., *Transforming The Organization*, McGraw-Hill, Inc., 1995.
32. Golijanin D., *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidinum, Beograd, 2010.
33. Grindberg DŽ. i Baron A. R., *Ponašanje, razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Želnid, Beograd, 1997.

34. Grönroos C., Developing the Service offering - A source of Competitive Advantage, 1987.
35. Grönroos C., *Strategic Management and Marketing in Service Sector*, Helsingfors, Finland:Swedish School of Economics and Business Administration, 1982.
36. Grönroos C., *Service Quality Model and its Marketing Implications*, European Journal of Marketing Vol. 18. no. 4, 1984.
37. Gustafsson A., Johnson M., *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji* (prevod), Mate d.o.o. Zagreb, 2006.
38. Gummesson E., *Total Relationship Marketing*, Elsevier, Amsterdam, 2008.
39. Havvkins I. D., Best and R. J, Koney K. A., *Consumer Behaviorimplications for Marketing Strategy*, Boston, Mass: Irwin, 1989.
40. Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation* Business Revolution, 1997.
41. Hugh Davidson, *Even Mor Offansive Marketing*, Penguin Books, London, 1997.,str. 23.
42. Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E., *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson, South-Western, 2009.
43. Haller S., *Proces stvaranja atraktivnog kvaliteta*, Kvalitet, br. 5-6, 1998.
44. Heleta M., *TQM model za poslovnu izvrsnost*, Educta, Beograd, 1998.
45. Heleta M., *TQM Modeli izvrsnosti i integrisanosti u modernom sistemu*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010.
46. Ilić S., *Psihologija porošača*, Izdavačka agencija Draganić, Beograd, 1995.
47. Inić B., Jergović A., *Menadžment i marketing usluga*, 2010.
48. Jakšić B., *Iskustva u implementaciji sistema menadžmenta kvalitetom i zaštitom životne sredine u turizmu*, Kvalitet, 7-8, 2003.
49. Hamović V., *Kvalitet usluga i zaštita potrošača u turizmu*, Besjeda, Banja Luka, 2004.
50. Jennings K., Westfall F., Benchmarking for Strategic Action, Journal of Business Strategy, May-June, 1992.
51. Jobber D., *Principles and Practise of Marketing*, Mc Graw-Hill Book Company Europe, Berkshire, 1995. str.5.

52. Johnston R., Clark G., *Service Operations Management*, Prentice Hall, London, 2001.
53. Jinyun D., Wing L., Ziguang C., Jian A.Z., (2010) Leadership justice, negative organizational behaviors, and the mediating effect of affective commitment, *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 38(9), pp1287-1296.
54. Johnston W.C., Chvala R.J., *Total Quality in Marketing*, The St. Lucie Press, Florida, 1996.
55. Juran J.M., *Juran on Quality by design*, The Free Press, New York, 1992.
56. Juran J.M., *Journal on Leadership for Quality*, The Free Press, 1989.
57. Prema Jung K. G., *Psihološki tipovi*, Dereta, Beograd, 2003.
58. Keegan J. W., *Principles of Global Marketing*, Prentice-Hall, New Jersey, 1997.
59. Koncir R., *Marketing usluga-principi i menadžment*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2010.
60. Koncir R., *Marketing usluga*, Beogradska poslovna škola, Beograd, 2007.
61. Kotter P. J. i Cohen D.S., *The Hart of Change*, Harvard Business School Press, 2001.
62. Kotler Ph., Armstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, 1991. Str. 603.
63. Kotler Ph., Bowen J., Makens J., *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
64. Kotler Ph., *Marketing Management*, Prentice Hall International Inc., USA, 1997.
65. Kotler Ph., *Marketing Management: Analysing, Planing, Implementation, and Control*, Prentice Hall, New York, 1994.
66. Kotler Ph., *Marketing Management: Millenium Edition. 10th ed.* Upper Saddle River, Prentice Hall, New York, 2000.
67. Kotler Ph., *Principles of Marketing*, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1997.
68. Kotler Ph. i drugi: *Marketing for Hospitality and Tourism*, Pearson Education Lirnited, New Jersey, 2006.
69. Kostić M., *Menadžment totalnim kvalitetom*, Viša politehnička škola, Beograd, 2007.

70. Kozak M., Rimmington M., *Benchmarking: destination attractiveness and small hospitality business performance*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 10, No 5, 1998.
71. Krech D. i Grutchfield D., *Elementi psihologije*. Naučna knjiga, Beograd, 1976
72. Laws E., *Managing Packaged Tourism*, Thomson Business Press, London, 1997.
73. Lumsdon L., *Marketing for Tourism, Case study Assignments*, MacMilan, London, 1992.
74. Laws E., „*Tourist destination management*“, Routledge London, 1995.
75. Lockwood H., Medlle S., „*Tourism and hospitality in 21st century*“, 2nd edition, Butterworth Heinemann, Oxford, Amsterdam, 2002.
76. Ljubojević Č., *Marketing usluga, put ka potpunoj satisfakciji potrošača*, Ekonomski fakultet, Subotica, 1995.
77. Ljubojević Č., *Menadžment i marketing usluga*, Želnid, Beograd, 2001.
78. Ljubojević Č., *Marketing usluga*, Fakultet za uslužni biznis, Novi Sad, 2004.
79. Meyer C., Schwager A., *Understanding Customer Experience*, Harvard Business Review, February 2007.
80. Maričić B., *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011.
81. Maslov A., *Psihologija u menadžmentu*, Adižes, Novi Sad, 2004.
82. Maslov A., *Teorija metamotivacije: biološki koreni vrednosti*, u Maslov A., *O životnim vrednostima*, IP Žarko Abdulj, Beograd, 2001.
83. Maslov A., *Teorija metamotivacije: biološki koreni vrednosti*, u Maslov A., *O životnim vrednostima*, IP Žarko Abdulj, Beograd 2001.
84. Medlik S., *Dictionary of Travel, Turism and Hospitality*, 3-ed, Elseviver, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.
85. Milisavljević M., *Savremeni Strategijski Menadžment*, Institut Ekonomskih Nauka, Beograd, 2007.
86. Mery Coulter, *Strategijski menadžment na delu*, četvrto izdanje, Data Status, Beograd, 2010.

87. Milind L., Uday K., *Good Product Support is Smart Marketing*, Harvard Business Review No. 61., 1983.
88. Milenović B., *Kanali marketinga*, Beograd, 2011.
89. Milenović B., *Principi marketinga*, Univerzitet BK FTB, 2003
90. Moračanin V., *Unapređenje nacionalnog sistema akreditacije zasnovanog na stalnom obrazovanju za kvalitet*, TF Zrenjanin, 2011.
91. Moračanin V., "Total Quality Management and Six Sigma", chapter 8: Competence Education and Training for Quality, book edited by Tauseef Aized, ISBN 978-953-51-0688-3, Published: August 1.,2012 under CC BY 3.0 license. DOI:10.5772/46105
92. Neill G., SERVQUAL and the Northern Ireland hotel sector: a comparative study, *Managing Service Quality*, Vol 7 (1), 1997.
93. Oakland J.S., Sohal A.S., *Total Quality Management, text with cases*, Pacific Rim Edition, Butherworth-Heineman, Oxford, 1996.
94. Otto J.E., Ritchie J.R.B., *The Service Experience in Tourism*, Tourism Management, May, 1996.
95. Page S., Dowling R.K., *Ecotourism*, Prentice Hall, London, 2002.
96. Page S.J. *Tourism Management, Managing for Carage*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003.
97. Page S.J., Hall C.M., *Managing Urban Tourism*, Harlow, Prentice Hall, 2002.
98. Papić Lj., Jugović Z., Nenadić D., Benchmarking, efektivno sredstvo upravljanja procesima promena i organizacijama, *Kvalitet*, 3-4, 2003.
99. Parasuraman A., Berry L.L., Zeithaml V.A., *The Nature and Determinants of Customer Expetations of Service*, Marketing Science Institute, Reportn No. 91-113, Cambridge/MA, 1991.
100. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., SERVQUAL: *A multiple - item scale for measuring consumer percepcion of Service Quality*, Journal of Retailing, Spring 1988.
101. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., SERVQUAL: *A Multiple - item scale for measuring consumer perceptions of Service Quality*, Report No 86-108, Cambridge, Mass.:Marketing Science Institute; Fick and Richie, 1991.

102. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L., "*Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*", Journal of Marketing, Fall 1985, Vol. 49, Number 4.
103. Peter Northaus, *Liderstvo*, Datastatus, Beograd, 2008.
104. Peters J. T., The Tom Peters Seminar: *Crazy Times Call for Crazy Organizatios*, Vitage Box a Division of Random House Inc., New York, 1994.
105. Peters J. T. and Voterman R. Jr., *In Search of Excelence*, Harperlallions, 1982.
106. Petković M., Janićijević N., *Strategijske i organizacione promene u globalnom preduzeću*, u redakturi: Maričić B., Petković G., *Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju*. Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd 1998.
107. Pešić M., *Sociologija*, Univerzitet Singidunum, Beograd 2006.
108. Philip G., Hazlett S-A. (1997) : *The measurement of service quality: a new P-C-P attributes model*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 14, no.3, 260 -286.
109. Philips P., Appiah-Adu K., *Benchmarking to Improvethe Strategic Planning Process in the Hotel Sector*, The Service Industries Journal, Vol. 18, No. 1, 1998.
110. Pizam A., Jeong G.H., *Cross-cultural tourist behavior - Perception of Korea tour Guides*, Tourism Management, june 1999.
111. Poon A., *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Oxford, 1993.
112. Popesku J., *Marketing u turizmu*, Čigoja, Beograd, 2003.
113. Poon A., *Turism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International Wallingford, 1993.
114. Porter E.M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.
115. Radonjić L., *Vodič za ponašanje potrošača*, BPŠ, Beograd, 2010.
116. Radosavljević Ž., *Organizacija usluga*, Edcom Beograd, 2005.
117. Radosavljević Ž., Tomić R., *Menadžment u modernom biznisu*, BBO Beograd, 2006.

118. Rao A., et. al., *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*, John Wiley & Sons, New York, 1996.
119. Ristić Jelena, *Merenje zadovoljstva kupaca*, Festival kvaliteta, Kragujevac, 2005.
www.cqm.co.rs/2005/sekcija
120. Robbins S., *Organizacional Bihavior*, Prentice-Hall, New Jersey, 2008.
121. Rust R., T. Zahorik , A. J. Keiningham T. L. (1998), Determining the Return on Quality(ROQ), *Handbuch Dienstleistungsmanagement*
122. Rkalović S., Rkalović J., *Upravljanje totalnim kvalitetom-motivacija i kvalitet*, Klub HT, Beograd, 1994.
123. Stojanović V., *Menadžment usluga*, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi sad, 2009.
124. Heleta M., *TQM - Modeli izvrsnosti i integrisanosti u modernom sistemu*, Zavod za udžbenike, Beograd, 2010.
125. Sajfert D.Z., Lazić J., Cvijanović M.J., *Ciljevi menadžera*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007.
126. Stojiljković V., Veljković B., *Total quality management – stub uspeha u globalnoj privredi*, u: Izazovi menadžmenta i marketinga u globalnom okruženju, Ekonomski fakultet, Beograd, 1998.
127. Stoner A.F., R. Edvard Friman, Danijel R. Gilbert Jr, *Menadžment*, Želnid, Beograd, 2002.
128. Unković S., Zečević B., *Ekonomika turizma*, CID - Ekonomski fakultet, Beograd, 2012.
129. Vladimirović S., *Sistemi kvaliteta: TQM – Upravljanje totalnim kvalitetom*, Institut za bakar, Bor, 2007.
130. Vasiljev S., Cvetković Lj., Kancil R., *Marketing upravljanje*, Ekonomski fakultet, Subotica, 2002.
131. Vasilijev S., *Marketing principi*, Prometej Novi Sad, 2005.
132. Weaver D., Lawton H., *Tourism Management*, John Wiley & Sons Australia, Ltd, 2002.
133. Veljković S., *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2005.

134. Wren A.D., Voich D. Jr., *Menadžment-Proces, struktura i ponašanje*, Grmeč A.D.-Privredni pregled, prevod sa engleskog, Beograd, 1994.
135. Vidojević Z., *Kuda vodi globalizacija*, IP Filip Višnjić, Beograd, 2005.
136. Đuričić M., *Menadžment kvaliteta*, FIM, Kruševac, 2005.
137. Williams C., *Principi menadžmenta*, Data status, Beograd, 2010.
138. Zack M.H., *Strategic Pretext for Knowledge Management*, Proceedings of The Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens, Greece, april 2002.
139. Živković S., *Strategijski menadžment - upravljanje transformacionim promenama*, FTB, Beograd, 2008.
140. Živković S., Živković A., Živković J., *Strategijski i operativni menadžment*, SaTCIP. Vrnjačka Banja, 2015.
141. Živković R., *Ponašanje potrošača*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.